



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ - TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Redefinice systémů výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané společnosti  
Redefinition of the Systems of Employee Selection and Adaptation in a Chosen  
Company

Student: Bc. Kristýna Zátopková

Vedoucí diplomové práce: Ing. Andrea Čopíková

OSTRAVA 2018

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra managementu

## Zadání diplomové práce

Student: Bc, Kristýna Zátopková

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T037 Management

Téma: Redefinice systémů výběru a adaptace zaměstnanců ve  
vybrané společnosti  
Redefinition of the Systems of Employee Selection and Adaptation in a  
Chosen Company

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Metodika a metody zpracování diplomové práce
  3. Teoretická východiska výběru a adaptace zaměstnanců
  4. Charakteristika společnosti
  5. Popis a analýza systémů výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané společnosti
  6. Návrhy a doporučení
  7. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy. 13. vyd.

Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

DECENZO, David. A., Stephen P. ROBBINS a Susan L. VERHULST. Fundamentals of Human Resource Management. 12th ed. Hoboken: Wiley, 2016. ISBN 978-11-190-3274-8.

HORVÁTHOVÁ, Petra et al. Řízení lidských zdrojů pro pokročilé. SOET, vol. 12. Ostrava:

VŠB-TU. Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3554-9.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.

Datum zadání: 24.11.2017

Datum odevzdání: 27.04.2018



---

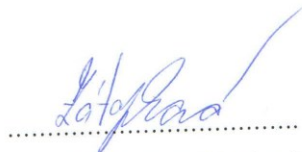
doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
*vedoucí katedry*

---

prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal  
*děkan fakulty*

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci na téma „Redefinice systémů výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané společnosti“ vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a pod vedením svého vedoucího diplomové práce. Přílohy 1,2,3,5 dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.

V Ostravě dne 2.4.2018



Bc. Kristýna Zátopková

Tímto bych ráda poděkovala paní Ing. Andree Čopíkové, vedoucí diplomové práce, za vedení a odbornou pomoc při zpracování této diplomové práce.

Díky také patří personálnímu oddělení společnosti SSI-Schäfer Hranice, za čas a ochotu, které mi věnovali při konzultacích a také zaměstnancům SSI-Schäfer Hranice, kteří se podíleli na dotazníkovém šetření.

## Obsah

1	Úvod.....	6
2	Metodika a metody zpracování diplomové práce.....	8
2.1	Metodika diplomové práce .....	8
2.2	Metody zpracování diplomové práce – charakteristika a jejich použití .....	8
3	Teoretická východiska výběru a adaptace zaměstnanců .....	11
3.1	Řízení lidských zdrojů .....	11
3.1.1	Řízení lidských zdrojů – problémy .....	11
3.2	Proces získávání a výběru zaměstnanců .....	12
3.3	Plánování lidských zdrojů .....	13
3.3.1	Analýza pracovního místa .....	13
3.4	Získávání zaměstnanců.....	14
3.4.1	Metody získávání zaměstnanců.....	14
3.5	Výběr zaměstnanců.....	16
3.6	Kritéria výběru.....	17
3.7	Fáze výběru zaměstnanců.....	17
3.7.1	Předběžná fáze.....	17
3.7.2	Vyhodnocovací fáze .....	19
3.8	Metody výběru pracovníků.....	20
3.8.1	Rozhovory .....	20
3.8.2	Psychologické testy .....	22
3.8.3	Reference.....	25
3.8.4	Praktické zkoušky .....	26
3.8.5	Grafologická analýza.....	26
3.8.6	Assessment centre .....	26
3.9	Závěrečná fáze .....	28
3.9.1	Rozhodnutí o přijetí.....	28

3.9.2	Potvrzení nabídky.....	29
3.9.3	Sledování a podpora nového pracovníka .....	29
3.9.4	Role při získávání a výběru zaměstnanců .....	30
3.10	Hodnocení úspěšnosti získávání a výběru zaměstnanců.....	31
3.11	Adaptace pracovníků.....	31
3.11.1	Oblasti orientace adaptačního procesu .....	32
3.11.2	Individuální plán adaptace.....	32
3.11.3	Metody adaptace .....	33
3.11.4	Adaptační balíček.....	34
3.11.5	Průběh adaptace.....	35
3.11.6	Účastníci adaptačního procesu .....	36
3.11.7	Ukázka adaptačního programu.....	37
3.11.8	Vyhodnocení adaptačního procesu.....	38
3.11.9	Role při adaptaci zaměstnanců .....	39
4	Charakteristika organizace .....	40
4.1	Historie firmy .....	41
4.2	Hodnoty organizace .....	41
4.3	SSI-Schäfer Hranice .....	43
4.3.1	Zaměstnanci SSI-Schäfer Hranice.....	44
5	Popis a analýza procesů výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci.....	45
5.1	Získávání zaměstnanců ve vybrané organizaci .....	45
5.1.1	Metody získávání zaměstnanců.....	46
5.2	Výběr zaměstnanců ve vybrané organizaci .....	47
5.2.1	Metody výběru zaměstnanců.....	47
5.2.2	Závěrečná fáze.....	48
5.2.3	Role při výběru zaměstnanců .....	49
5.3	Adaptace zaměstnanců .....	49



5.3.1	Individuální plán adaptace.....	49
5.3.2	Metody adaptace .....	50
5.3.3	Adaptační balíček.....	51
5.3.4	Role při adaptaci zaměstnanců.....	51
5.4	Analýza dotazníkového šetření.....	51
6	Návrhy a doporučení .....	69
	Závěr.....	75
	Seznam použité literatury.....	77
	Seznam zkratek .....	79
	Seznam příloh	

# 1 Úvod

Lidská práce je nejdůležitější výrobní faktor. To lidé, jsou ti, kteří uvádějí věci do pohybu. Pro vrcholové představitele organizace je důležité, aby organizace dosahovala vysoké produktivity, aby se rozvíjela a dosahovala maximálního zisku. Ničeho z toho by organizace nedosáhla nebýt lidského faktoru. To neznamena nic jiného než to, že řízení lidských zdrojů má v podniku veliký význam.

Je důležité, aby společnosti dosáhly zdravé rovnováhy mezi tím, že zůstanou ziskové a budou se o své zaměstnance dobře starat. Bez zaměstnanců má společnost omezenou schopnost poskytovat kvalitní služby zákazníkům a realizovat své budoucí cíle. Jestliže organizace nemá dostatečný počet zaměstnanců, dochází ke snaze zajistit zaměstnance v odpovídajícím počtu a s odpovídající kvalifikací. To ale v dnešní době není snadný proces, protože organizace se samozřejmě snaží zajistit co nejkvalitnější zaměstnance s co nejnižšími náklady.

Výběrem a následným přijetím nových pracovníků tento proces ale nekončí. Nelze se o pracovníky již nestarat. Nedílnou součástí je proces adaptace. Adaptace má význam jak pro organizaci, tak pro nového zaměstnance.

Témata, výběr a adaptace zaměstnanců se stala námětem pro vytvoření této diplomové práce.

Cílem této diplomové práce je objasnit průběh výběru a adaptace zaměstnanců ve firmě SSI-Schäfer Hranice a dle dotazníkového šetření provést analýzu současného stavu výběru a adaptace zaměstnanců v organizaci. Ze získaných informací navrhnout možná doporučení na zkvalitnění tohoto procesu.

Diplomová práce je rozdělena na dvě části. První část, teoreticko-metodická, rozebere teoretická východiska týkající se výběru a adaptace zaměstnanců. Jelikož procesu výběru a adaptace zaměstnanců předchází získávání zaměstnanců, bude se tato kapitola zběžně věnovat i získávacímu procesu.

Druhá část, aplikačně-ověřovací, se věnuje výběru a adaptaci zaměstnanců v praktické rovině. Je zde charakterizována organizace jako celek i závod v Hranicích, na který se bude zaměřovat detailně aplikačně-ověřovací část. Dále popis stávajícího stavu a analýza procesu výběru a adaptace zaměstnanců ve společnosti.

V šesté kapitole budou zmíněny návrhy pro zlepšení stávající situace organizace. Návrhy se budou týkat jak zlepšení situace při výběru zaměstnanců, tak zde budou uvedeny návrhy na zlepšení adaptačního procesu zaměstnanců a zhodnocení přínosu této diplomové práce.

Poslední kapitola bude věnována závěru diplomové práce.

## **2 Metodika a metody zpracování diplomové práce**

Ve druhé kapitole této části diplomové práce bude popsána metodika a budou vysvětleny metody, které budou použity k vypracování diplomové práce.

### **2.1 Metodika diplomové práce**

Prvním krokem k vytvoření diplomové práce, je vybrání tématu a vytvoření zadání diplomové práce. Aby mohla být zpracována část teoreticko-metodická je nutností vyhledat a prostudovat vhodnou literaturu. Na základě prostudování vhodné literatury, přichází čas na zpracování teoreticko-metodické části diplomové práce.

Po vypracování teoreticko-metodické části, je potřeba vybrat organizaci, která je ochotna spolupracovat na tvorbě diplomové práce a je ochotna poskytnout potřebné dokumenty a informace. Vybraná organizace, je organizace SSI-Schäfer Hranice, která je charakterizována společně s celou organizací SSI-Schäfer.

Pro společnost SSI-Schäfer Hranice je v části aplikačně-ověřovací definován systém výběru a adaptace ve společnosti SSI-Schäfer Hranice na základě informací získaných z personálního oddělení, dále je analyzován systém výběru a adaptace ve společnosti SSI-Schäfer Hranice na základě vyhodnocení dotazníkové šetření.

Jako poslední jsou v diplomové práci, návrhy a doporučení, které vychází z analyzování výsledků dotazníkového šetření a rozhovorů s vedoucí personálního oddělení následuje závěr diplomové práce.

### **2.2 Metody zpracování diplomové práce – charakteristika a jejich použití**

Tato diplomová práce bude rozdělena na dvě části. První část teoreticko-metodická a druhá část aplikačně-ověřovací. K vytvoření prvního dílu, teoreticko-metodické části, bude nutností vyhledat a následně prostudovat odbornou literaturu, která se zabývá problematikou výběru a adaptace zaměstnanců. Prostudováním odborné literatury a zjištěním potřebných údajů a informací bude prostřednictvím logického myšlení a použitím logických metod

vypracována část teoreticky zaměřená. Metody, které budou použity v teoreticko-metodické části práce:

- **metody analýzy** (rozklad situace, jevů, na dílčí části a jeho následné srovnání),
- **metody syntézy** (spojení poznatků získaných analytickými metodami v celek).

. Metodou analýzy zde budou do detailu rozebrány informace týkající se jednotlivých pojmů, které souvisejí s již výše zmíněným tématem diplomové práce. Metodou syntézy budou spojeny dílčí pojmy do jednotlivého celku. Utvoří se tedy kompletní pohled na oblast výběru a adaptace zaměstnanců. Metody analýzy a syntézy jsou vzájemně se prolínající metody tvořící nerozlučný celek.

Teoreticko-metodická část bude obsahovat kapitolu s názvem „Teoretická východiska výběru a adaptace zaměstnanců“, náležící k ní podkapitoly, které se vztahují k zvolenému tématu.

V druhé části, aplikačně-ověřovací budou použity metody:

- **Rozhovor** (ústní rozhovory jsou často využívány v případech potřeby zjištění informací hlubšího charakteru),
- **indukce** (Induktivní závěry lze považovat za hypotézu, protože nabízí vysvětlení, i když těchto vysvětlení může být i více. Závěry induktivních myšlenkových pochodů jsou vždy ovlivněny subjektivními postoji),
- **dedukce** (proces, ve kterém testujeme, zda vyslovená hypotéza je schopna vysvětlit zkoumaný fakt),
- **dotazování** (výhody u této metody jsou finanční nenáročnost, rychlost. Nevýhody jsou zejména nemožnost kontroly podmínek vyplnění a celkově nižší návratnost tohoto nástroje).

Druhá část diplomové práce, tedy část aplikačně-ověřovací, bude zaměřena na aplikování daného tématu na vybranou organizaci. Bude proto potřeba navázat spolupráci s organizací ochotnou poskytnout potřebné informace, potřebné dokumenty a celkově pomoci s realizací práce. Pro spolupráci na diplomové práci byla vybrána firma SSI-Schäfer Hranice. Na základě schůzek a informací získaných z rozhovorů s vedoucí personálního oddělení budou dodány a poskytnuty všechny důležité informace i interní materiály organizace, které budou potřeba k vypracování aplikačně-ověřovací části diplomové práce. Na schůzkách bude využito

především metody rozhovoru. Při zpracování informací poskytnutých od vedoucí personálního oddělení, na základě rozhovoru, bude opět využito metody analýzy a syntézy.

Dále bude provedeno dotazníkové šetření pro pochopení systému a analýzu procesu výběru a adaptace zaměstnanců v organizaci SSI-Schäfer Hranice. Pro sběr informací bude metoda dotazníkového šetření nejvhodnější. Získané informace z dotazníkového šetření budou vyhodnoceny metodou indukce a dedukce. Dle indukční metody budou ze získaných dat z dotazníkového šetření vyvozeny závěry. Dedukce poslouží k vyvození nových závěrů na základě obecných faktů. Dle závěrů z dotazníkového šetření budou vyvozeny návrhy na zlepšení systému výběru a adaptace zaměstnanců ve společnosti SSI-Schäfer Hranice.

### **3 Teoretická východiska výběru a adaptace zaměstnanců**

Cílem této kapitoly je teoreticky vymezit pojmy související s tématem diplomové práce, konkrétně se jedná o řízení lidských zdrojů a jejich problémy. Kapitola dále řeší plánování a získávání lidských zdrojů, jelikož tyto personální činnosti procesu výběru a adaptace zaměstnanců předcházejí.

Dále budou teoreticky vymezena kritéria výběru zaměstnanců, fáze a metody výběru zaměstnanců.

Následně budou rozebrána teoretická východiska adaptačního procesu. Konkrétně oblasti adaptace, individuální plán adaptace, metody adaptace. Bude zde vysvětlen i význam adaptačního balíčku, a také bude vysvětleno, jak adaptace probíhá. Následně budou popsáni účastníci adaptačního procesu a jejich role. Pro lepší představu bude v této kapitole i ukázka adaptačního programu a jeho vyhodnocení.

#### **3.1 Řízení lidských zdrojů**

Řízení lidských zdrojů je komplexní a promyšlený přístup k zaměstnání lidí, a také jejich rozvíjení v organizaci. Je to určitá filozofie řízení lidí opírající se o řadu různých teorií, které se týkají chování lidí a organizací. Také se řízení lidských zdrojů, zaměřuje na zlepšování efektivity organizace, pomocí lidí se zaměřením na etický rozměr řízení lidí, což znamená, jak efektivně využívat lidi v souladu s morálními hodnotami. [4]

Cílem řízení lidských zdrojů je:

- podpořit uplatnění etického přístupu k řízení lidí,
- zabezpečovat pro organizaci talentované a kvalifikované lidi,
- podpořit dosažení strategických cílů firmy,
- usilovat o vytváření pozitivních vztahů na pracovišti apod. [1]

##### **3.1.1 Řízení lidských zdrojů – problémy**

Změny, které se týkají podmínek a prostředí, v nichž organizace fungují, staví tyto firmy před řadu problémů v oblasti konkurence schopnosti. Znamená to, že je nutné zapojit personální

útvary, které pomohou vytvořit nové schopnosti a novou způsobilost. Jsou to především tyto problémy:

- a) **Globalizace** je proces integrace mezi lidmi, společnostmi a vládami různých zemí, poháněný mezinárodním obchodem a investicemi je zrychlený o informační technologie. [4] Nutí firmy, aby v zájmu uspokojování místních potřeb operovaly s lidmi, výrobky, myšlenkami a informacemi po celém světě. Při vytváření strategie je nutné brát v úvahu významné a nové prvky:
  - nestálost politické situace v zemích,
  - problematičnost globálního obchodu,
  - neznámé kultury a
  - měnící se směnné kurzy.
- b) **Ziskovost prostřednictvím růstu** – podniky musí být kreativní a inovativní vzhledem k honbě za růstem tržeb. To také znamená povzbuzovat a podporovat mezi zaměstnanci volný pohyb informací, vzájemné předávání zkušeností a dovedností.
- c) **Technika a technologie** – problémem je utvořit z techniky a technologie životaschopnou a produktivní součást pracovního prostředí.
- d) **Intelektuální kapitál** – je zdroj konkurenční výhody pro organizace. Problémem je aby si podniky byly schopny zajistit, přizpůsobit, odměnit a udržet si lidský kapitál v podobě talentovaných jedinců, které potřebují a kteří mohou být motorem organizace, která citlivě reaguje na své zákazníky, tak na neustále se měnící možnosti technologie.
- e) **Změna** – největším problémem, je pro podniky přizpůsobit se neustálým změnám. Musejí být schopny se rychle a soustavně učit a rychle a klidně přijímat nové strategické požadavky. [20]

### 3.2 Proces získávání a výběru zaměstnanců

Aby byla firma úspěšná, získávání a výběr kvalitních zaměstnanců je prioritou. Je to často dlouhodobý proces, který začíná plánováním lidských zdrojů v rámci dlouhodobé strategie firmy, pokračuje získáváním a výběrem zaměstnanců. [26]



### 3.3 Plánování lidských zdrojů

Plánování patří k nejdůležitějším personálním činnostem. Cílem úspěšného personálního plánování je zajistit lidské zdroje:

- V odpovídajícím počtu,
- s potřebnou praxí,
- ve správný čas,
- s požadovanými dovednostmi a předpoklady,
- motivované,
- připravené se rozvíjet,
- na správném místě,
- za předem určených podmínek (finančních, časových). [23]

#### 3.3.1 Analýza pracovního místa

Jde o identifikaci potřeb organizace. Tedy koho vlastně organizace potřebuje, a co by měl nový pracovník dělat. Potřeby firmy se v čase vyvíjí a mění, a tím se mění i požadavky na nové pracovníky. Aby se daly identifikovat potřeby organizace, využívá se k tomu analýza pracovního místa. Což je proces získávání informací o pracovních místech, jejich náplni a požadavcích na ně. Následně se vyhodnotí tyto informací a slouží k popisu konkrétního pracovního místa. [23]

Analýza pracovního místa zahrnuje shromažďování všech podstatných informací o pracovních místech ve firmě, jejich popis a podrobný popis požadavků jednotlivých pracovních míst na pracovníky. [23]

Shromažďování informací o pracovním místě může probíhat několika způsoby. Velmi často je to jejich kombinace. Je to například:

- **Studium podkladů organizace v písemné formě** (popis podobných pracovních míst, popis procesů, směrnic, manuálů, pracovních postupů, organizační schéma atd.)
- **Pozorování** (informace, které lze získat pozorováním zaměstnanců při práci)
- **Rozhovor s pracovníky** – (rozhovor s bezprostředně nadřízeným pracovníkem nebo s pracovníky jejichž práce s daným pracovním místem souvisí) [23]

Analýza pracovního místa je důležitá, protože poskytuje organizaci obraz práce a požadavků na dané pracovní místo, což vytvoří představu o pracovníkovi, který by měl na daném místě pracovat. Analýza pracovních míst ale neslouží pouze pro vytváření a následné obsazení nových pracovních míst. Díky analýze pracovních míst může firma přijít i na způsob, jak zvýšit efektivitu nebo produktivitu práce. [23]

### 3.4 Získávání zaměstnanců

Po analýze pracovních míst následuje fáze získávání zaměstnanců. Personalisté v Organizaci určí, zdali vhodného pracovníka můžou najít uvnitř firmy nebo určí, jakým způsobem bude kandidáta hledat na trhu práce. [8]

Je potřeba upřednostňovat zdroje vnitřní. Jestliže firma nabírá zaměstnance pouze z vnějších (externích) zdrojů, může to vést k demotivaci stálých zaměstnanců, zaměstnanců služebně starších, kteří setrvávají stále na stejných místech, přičemž pro firmu odpracovali mnohem více než nově příchozí. Výhodou získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů je především znalost firemního prostředí a charakteru práce. [8]

- Vlastní pracovní síly organizace, které se zajímají o nově uvolněné pracovní místo nebo o pracovní místo, které je nově vytvořeno,
- pracovníky, jejichž místa se z organizačních důvodů ruší,
- pracovníky, kteří oplývají potenciálem, získávat dovednosti a nové schopnosti a lze od nich očekávat, že budou schopni zvládnout náročnější pracovní místo,
- mohou se za tyto zdroje považovat i ženy, které se vrací z mateřské dovolené. [25]

Jestliže se jedná o získávání zaměstnanců z externích zdrojů, znamená to, že do firmy přichází člověk, který není zatížený firemní slepotou a může do organizace vnášet nové pohledy. Většinou se jedná o člověka s vysokou kvalifikací. [8]

#### 3.4.1 Metody získávání zaměstnanců

Metody výběru zaměstnanců lze členit různým způsobem. Většinou se při procesu výběru kombinuje více metod. Mohou to být například tyto metody:

- a) **Online recruitment** – využívá internet k inzerování volných pracovních míst, poskytuje o nich informace a umožňuje komunikaci prostřednictvím e-mailu mezi

uchazečem a zaměstnavatelem. Uchazeči se mohou o pracovní místo ucházet online a prostřednictvím emailů odesílat žádosti o zaměstnání a rozesílat životopisy. Organizace může oslovit nové uchazeče prostřednictvím svých webových stránek, může využívat sociální média nebo oslovovat potenciální uchazeče prostřednictvím pracovních agentur.[2]

Tab. 3.1 Výhody a nevýhody online recruitmentu

Výhody	Nevýhody
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lze oslovit široký okruh potencionálních uchazečů,</li> <li>- je levnější a dynamičtější než klasické inzerování,</li> <li>- poskytuje detailní informace,</li> <li>- umožňuje elektronické vyřízení žádosti.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mnoho nevhodných žádostí o zaměstnání,</li> <li>- webové stránky jsou finančně nákladné,</li> <li>- nevhodné pro pasivní uživatele.</li> </ul>

Zdroj: vlastní zpracování dle [2]

**b) Inzerování** – obvyklá metoda oslovení uchazečů. Mnoho firem však více využívá online recruitment. Kvalitní inzerát by měl upoutat pozornost, udržet zájem, stimulovat k odpovědi a zajistit uchazeče. Nejdůležitější je titulek inzerátu. Organizace může inzerovat v celostátních nebo místních novinách a časopisech. [2]

Tab. 3.2 Výhody a nevýhody inzerování

Výhody	Nevýhody
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Umožňuje oslovit i ty, kteří zaměstnání aktivně nehledají.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Je preferováno méně, než moderní metody.</li> </ul>

Zdroj: vlastní zpracování dle [2]

**c) Zprostředkovatelské agentury** – až překvapivě častým nástrojem výběru zaměstnanců, zejména ve větších firmách, jsou zprostředkovatelské agentury. Tyto agentury fungují na dvou základních principech. Mají vlastní databáze uchazečů o zaměstnání, a také samy proaktivně hledají lidi vhodné na danou pozici. [18]

Tab. 3.3 Výhody a nevýhody zprostředkovatelských agentur

Výhody	Nevýhody
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Úspora času,</li> <li>- využití databáze uchazečů.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- V databázi mohou být uchazeči, kteří nebudou kvalifikováni na dané pracovní místo,</li> <li>- databáze nemusí být dostatečně obsáhlá.</li> </ul>

Zdroj: vlastní zpracování dle [2]

- d) Úřady práce** – Spousta velkých firem hledá nové zaměstnance přes úřad práce. Podobně jako zprostředkovatelské agentury mají databázi uchazečů o práci. [18]

Tab. 3.4 Výhody a nevýhody úřadů práce

Výhody	Nevýhody
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Žádné náklady,</li> <li>- databáze uchazečů.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uchazeči s nižší kvalifikací,</li> <li>- uchazeči bez zájmu o práci.</li> </ul>

Zdroj: vlastní zpracování dle [2]

- e) Vzdělávací instituce** – Organizace může získávat nové pracovníky, jestliže spolupracuje se středními či vysokými školami. Poskytuje praxi pro studenty nebo pomoc při vypracování bakalářských nebo diplomových prací. [18]

Tab 3.5 Výhody a nevýhody vzdělávacích institucí

Výhody	Nevýhody
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Příliv talentů.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kampaně na získání absolventů mohou být nákladné.</li> </ul>

Zdroj: Vlastní zpracování dle [2]

- f) Ostatní metody** – doporučení od známého, pracovní veletrhy, firemní dny a uchazeči, kteří se sami přihlásí. [2].

### 3.5 Výběr zaměstnanců

Výběr zaměstnanců je neodmyslitelnou součástí řízení lidských zdrojů v organizaci. Je důležitou součástí řízení lidských zdrojů a navazuje na již zmíněné personální činnosti: plánování, analýza pracovních míst a získávání zaměstnanců. Cílem organizace je vybrat

nejvhodnějšího kandidáta odpovídajícího specifickým požadavkům firmy, například vzděláním, praxí, způsobilostí k výkonu a dalším. [19]

### 3.6 Kritéria výběru

Výběr zaměstnanců je uskutečňován na základě toho, jak daný uchazeč vyhovuje požadavkům obsazovaného pracovního místa. Dále také na základě třech kritérií a vlastností, které by měl uchazeč v rámci těchto kritérií splňovat. Tyto kritéria jsou:

- **Celopodniková kritéria** (jsou to takové vlastnosti, které jsou u uchazečů považovány za významné a mohou ovlivnit to, jak úspěšný bude uchazeč v organizaci. Například pružnost, přizpůsobivost, schopnost přijmout hodnoty a nastavenou firemní kulturu organizace)
- **Kritéria pracovního místa** (jsou požadovány takové vlastnosti uchazeče, které budou splňovat požadavky pracovního místa. Takové, které vychází přímo ze specifikace pracovního místa)
- **Útvarová kritéria** (takové vlastnosti, které jsou po uchazeči požadovány z hlediska práce v konkrétním útvaru (týmu). Uchazeč by měl svými odbornými schopnostmi a charakterovými vlastnostmi zapadnout do daného kolektivu, měl by být schopen přijmout hodnoty daného týmu a týmové kultury a nestát se cizorodým prvkem v týmu. [12])

### 3.7 Fáze výběru zaměstnanců

Proces výběru zaměstnanců lze rozdělit na konkrétní fáze. Těmito fázemi jsou: předběžná fáze a fáze vyhodnocovací, které budou popsány v této kapitole. Poté následuje třetí fáze – závěrečná, která je popsána v kapitole 3.9.

#### 3.7.1 Předběžná fáze

Jedná se o potřebu obsadit nově vzniklé nebo již existující, uvolněné pracovní místo. Po zjištění této potřeby následují kroky, které vystihují předběžnou fázi výběru zaměstnanců. Jako první krok je nutné provést popis pracovního místa, jako druhý krok specifikovat pracovní místo a jako třetí krok je nutné specifikovat konkrétní požadavky na zaměstnance. Kroky předběžné fáze výběru zaměstnanců:

**1. Popis pracovního místa** – To, co je požadováno po uchazeči na daném pracovním místě. Cílem je vymezit:

- název pracovního místa,
- účel pracovního místa,
- místo kde bude činnost vykonávána,
- popis hlavních činností a úkolů,
- vztahy nadřízenosti a podřízenosti,
- pracovní podmínky (platové podmínky, podmínky pracovního prostředí),
- zařazení pracovního místa v organizační struktuře,
- popis pravomocí zaměstnance a odpovědnosti zaměstnance na pracovním místě. [12]

Popis pracovního místa slouží potencionálním uchazečům o pracovní místo v tom smyslu, že oni sami si mohou říct, zda jim pracovní místo vyhovuje a jestli cítí, že požadavky související s pracovním místem zvládnou. Popis pracovního místa zároveň může posloužit již u přijatých zaměstnanců, a to v tom smyslu, že je používán jako výchozí dokument pro adaptaci, rozvoj a hodnocení práce zaměstnance, a také další vzdělávání zaměstnanců. [12]

**2. Specifikace pracovního místa** – to, co by člověk měl umět na daném pracovním místě.

Obsahuje vymezení potřebných kvalifikačních, osobnostních a dalších požadavků, které musí zaměstnanec splňovat v souvislosti s plněním úkolů. Ty jsou uvedeny v popisu pracovního místa. Mezi nejdůležitější požadavky na uchazeče patří:

- kvalifikace a vzdělání,
- osobnostní předpoklady,
- znalosti, dovednosti, schopnosti,
- pracovní zkušenosti a dosavadní praxe. [12]

Dále je důležité, zmiňované požadavky na uchazeče rozčlenit na nezbytné, žádoucí, vítané a okrajové požadavky. Jestliže dojde k tomuto rozčlenění, usnadní to personalistům výběr zaměstnanců. Za nezbytné požadavky lze považovat ty požadavky, které jsou bezpodmínečně nutné pro výkon dané práce. Žádoucí požadavky nejsou bezpodmínečně vyžadovány, ale

podporují dobrý výkon práce. Ty požadavky, které jsou označeny jako vítané, také nejsou bezpodmínečně nutné, ale přispívají k vyšší využitelnosti zaměstnance v organizaci. Požadavky okrajové, nejsou brány jako požadavky nutné pro výkon práce. [12]

**3. Konkrétní specifikace požadavků na zaměstnance** – poslední krok vychází z předchozího kroku a již konkrétně specifikuje požadavky na vzdělání, kvalifikaci, specializaci, délku praxe a zvláštní schopnosti a osobní vlastnosti, které jsou nezbytné pro to, aby uchazeč o zaměstnání byl shledán vhodný. [12]

### **3.7.2 Vyhodnocovací fáze**

Vyhodnocovací fáze je realizována později než fáze předběžná. V mezidobí dochází v procesu výběru zaměstnanců ke shromažďování požadovaných dokumentů od uchazečů. Mezi kroky vyhodnocovací fáze lze zařadit:

- Analýzu dotazníků a ostatních dokumentů, které uchazeči předložili,
- předběžný pohovor, který by měl doplnit informace o uchazečích,
- testy pracovní způsobilosti, popřípadě testování uchazečů pomocí tzv. assessment centre,
- výběrový pohovor,
- lékařské vyšetření,
- zkoumání referencí,
- rozhodnutí o výběru, který uchazeč je nejvhodnější,
- informování úspěšných i neúspěšných uchazečů o přijetí či nepřijetí. [12]

Není zapotřebí, aby uchazeč podstoupil všechny kroky vyhodnocovací fáze. Rozhodnutí o tom, které kroky organizace realizuje, závisí na povaze pracovního místa, počtu uchazečů o pracovní pozici nebo i na zvyklostech organizace při výběru zaměstnanců. [12]

### 3.8 Metody výběru pracovníků

Metody výběru pracovníků jsou používány k posouzení jednotlivých uchazečů vzhledem k nárokům obsazovaného pracovního místa s cílem dospět k rozhodnutí, který z uchazečů je pro danou pozici nejvhodnější. Tyto metody můžeme rozdělit do skupin, kterými jsou rozhovory, psychologické testy, reference, grafologická analýza, praktické zkoušky a assessment centre. [11]

#### 3.8.1 Rozhovory

Jsou základní metodou poznání druhých lidí. Při přijímání slouží dvěma účelům. První účel je sběr údajů a druhým účelem je prosté osobní seznámení s uchazečem. Z hlediska personalistického má druhý účel velký význam. Jestliže je totiž pracovník přijímán na konkrétní místo do konkrétního oddělení, je více než vhodné, aby s ním budoucí nadřízený napřed promluvil. Při tomto nejde o pracovní výkon ani o získávání údajů, ale zajišťuje něco jako slučitelnost mezi uchazečem a budoucím nadřízeným. V praxi existuje několik variant rozhovorů ale také nástrah, které jsou s rozhovory spojeny. [11]

##### 1. Typy rozhovorů

- a) **Situační rozhovor** – využívá skutečných situací k tomu, aby si personalista mohl ověřit jaké má uchazeč skutečné dovednosti a znalosti. Například s administrativní pracovnící lze projít pracoviště, seznámit ji se zaměstnanci a monitorovat, jak s lidmi vychází. Se strojním inženýrem lze například zmínit novou technologii a dále sledovat jeho reakci. Situační rozhovor je vlastně taková praktická zkouška. Situační rozhovor je užitečný například když se firma rozhoduje mezi dvěma kandidáty a není si jistá kterému dát přednost. [11]
- b) **Povahopisný rozhovor** – je zaměřen na zjištění hlavních povahových charakteristik uchazeče. Aby byl rozhovor úspěšný, je potřeba mít předem připravené požadavky, které by měl uchazeč splňovat vzhledem k pozici, o kterou se uchází. Určovat povahu uchazeče jen na základě dojmu je riskantní a nepřilíš spolehlivé. Otázky, které jsou pokládány, zkoumají citovou zralost člověka, morálku a sympatie k hodnotovému systému organizace. Otázky mohou vypadat například takto: „Znáte rčení zákazník má vždy pravdu?“ „Co když ji nemá?“ Z této otázky lze zjistit uchazečovu pohotovost a přizpůsobivost, a také schopnost argumentovat. [11]
- c) **Stresový rozhovor** – účelem je klást spoustu obtížných, někdy i velmi osobních otázek, které jsou formulovány negativně a vyvést tak uchazeče z rovnováhy tak, aby byl uchazeč



stále pod psychickým tlakem. Cílem je ověřit, jak rychle uchazeč dovede myslet, reagovat a argumentovat, když je pod tlakem. Tento rozhovor je ale pro běžné pracovníky zcela neefektivní, jelikož ani ve své budoucí práci nebudou vystaveni takovým stresovým situacím. Se stresovým rozhovorem se pojí i problémy, neboť takový rozhovor může být kontraproduktivní. Například jestliže uchazeč projde stresovým pohovorem, místo stejně odmítne, protože s firmou již nechce spolupracovat, a to pouze na základě tohoto rozhovoru. Nebo může dojít ke zneužití moci kdy se osoba, která rozhovor vede, začne cítit nadřazeně vůči uchazeči. [11]

- d) Behaviorální rozhovor** – Cílem tohoto rozhovoru je doplnit nebo získat informace o minulých pracovních zkušenostech uchazeče. V takovém rozhovoru je kladem důraz na minulé chování uchazeče a z toho lze posoudit budoucí vývoj uchazečova chování. Předpokladem je, že se člověk příliš nemění. U behaviorálního rozhovoru jsou zcela jasné dané informace a data, které je třeba získat a následně vyhodnotit. [11]
- e) Panelový rozhovor** – vede jej tým několika lidí (2-5), kteří se setkávají s kandidátem v ten samý čas. Tito lidé mají povětšinou odlišný obor, ve kterém působí. Aby byl rozhovor efektivní, všichni členové panelu se musí předem dohodnout na tom, jaké otázky budou pokládat a kdo se na ně bude ptát. K výhodám patří objektivita, spolehlivost, pozornost. K nevýhodám patří vysoké náklady a možnost, že se uchazeč nebude cítit dobře. [6]
- f) Rozhovor jeden na jednoho** - Jedná se o tradiční způsob vedení rozhovoru. Rozhovor je zde veden delegovaným zástupcem společnosti. U malých společností to bývá nějaký manažer z vedení a někdy i sám majitel. U větších společností někdo z personálního oddělení. Může to být i externí náborář. [22]
- g) Strukturovaný rozhovor** – během rozhovoru, se ten, kdo rozhovor vede, ptá na stejné otázky všech uchazečů. Výhodou je, že se tak sníží možnost úmyslné nebo neúmyslné zaujatosti, kterou tazatel může ovlivnit výsledky procesu. [9]
- h) Nestrukturovaný rozhovor** – je opakem strukturovaného rozhovoru. V tomto typu rozhovoru lze použít neplánované otázky, což je výhodou pro uchazeče, kteří se mohou cítit více uvolněně. Zároveň je to ale nevýhoda, jelikož tomu, kdo rozhovor vede, mohou uniknout podstatné informace. [6]

## 2. Problémy spojené s rozhovory

Na pracovníka, který rozhovor vede, čeká mnoho nástrah. Většina těchto nástrah se ukrývá především v jeho mysli. [11]

- a) **Přecenění vlastních schopností** – například si pracovník myslí, že dokáže odhadnout dokonale povahu člověka, přecení svoji paměť (zanedbá kvůli tomu přípravu, neboť si myslí, že pro něj není třeba dělat si poznámky a všechno si zapamatuje, nebo zapomene zaznamenat průběh rozhovoru).
- b) **Nadšení, neboli „Haló efekt“** – pracovník, který rozhovor vede se nadchne pro uchazeče, protože se mu zdá skvělý, sympatický a ideální na obsazovanou pozici. V takovém případě je vhodné požádat o radu další osobu. To platí i v opačném případě. Kdy je nám člověk krajně nesympatický.
- c) **Soucit a sociální cítění** – pracovník může cítit soucit, ale nesmí dopustit, aby jeho pocity ovlivnily rozhodovací proces. Stále musí mít na paměti, že uchazeč musí splňovat určitá kritéria pro danou pracovní pozici.
- d) **Hrubost a tvrdost** – je opakem soucitu a sociálního cítění. Takové chování určitě k rozhovoru nepatří, neboť může uchazeče odradit nebo poškodit celé jméno firmy. [11]
- e) **Předpojatost a stereotypy** – objevují se předsudky, když tazatelé upřednostňují nebo vybírají lidi, o kterých věří, že jsou jako oni.
- f) **Špatné nebo nedostatečné znalosti o práci** – tazatel, který nezná, co přesně pracovní pozice zahrnuje a který kandidát by byl na pracovní místo ten nejvhodnější, se obvykle nerozhodne správně.
- g) **Unáhlená rozhodnutí** – rozhodnutí o výsledku výběru uchazeče během prvních minut rozhovoru. [6]

### 3.8.2 Psychologické testy

Dobrý test je takový test, který poskytuje validní informace, umožňující spolehlivé předpovědi chování, a tím napomáhá k objektivnímu a odůvodněnému rozhodování při výběru nových lidí pro obsazení pracovních pozic. [11]

## a) Reliabilita

Definuje, zda metoda spolehlivě měří to, co měřit má. Reliabilita nabývá hodnot od 0,0 do 1,0. Při hodnotě 0,0 není metoda spolehlivá, při hodnotě 1,0 se v měření vyskytuje chyba a metoda tak není spolehlivá. Zjednodušeně je hodnota pod 0,7 nevyhovující. Úroveň je rozhodující pro to, aby se dala určit validita. Metoda, která není spolehlivá, nemůže být validní. [13]

- **Test-retest** popisuje schodu opakovaných měření, tedy spolehlivost metody v čase.
- **Reliabilita paraelních testů** definuje schodu měření jednoho testu s testem druhým. Testy musí měřit stejnou charakteristiku.
- **Split half reliabilita** popisuje schodu interních částí testu. [13]

## b) Validita

Validita znamená v podstatě platnost. K posouzení se používá postup, který je založený na kritériích. Kritéria, dle kterých lze validitu testu měřit, jsou kritéria použitá při výběru pracovníků. Kritéria musí odrážet skutečný výkon při práci tak přesně, jak je to jen možné. Pro větší přesnost, by mělo být použito více kritérií, ale je třeba zvážit míru, v jaké jsou kritéria ovlivněna dalšími faktory a udržet v paměti, že kritéria jsou dynamická a v čase se mění. [4]

Vyjádřit validitu lze korelačním koeficientem, kdy hodnota 1,0 znamená perfektní korelaci mezi výsledky testu a budoucím chováním, ale hodnota 0,0 znamená, že mezi testem a výkonem není žádný vztah. Existuje pravidlo, dle kterého lze určit, zda je koeficient validity dostatečný. [2]

- Více než 0,5 – vynikající koeficient validity,
- 0,40 - 0,49 – dobrý koeficient validity,
- 0,30 - 0,39 – přijatelný koeficient validity,
- méně než 0,30 – špatný koeficient validity. [2]

### Typy validity:

- h) **Prediktivní validita** – míra, v jaké test správně predikuje budoucí chování.
- i) **Konkurenční validita** – porovnání testových skóre lidí s nízkým a vysokým výkonem měřených kritérií výkonu a určení stupně, v jakém daný test ukazuje, kdo by měl být zařazen do skupiny s nízkým výkonem, a kdo do skupiny s výkonem vysokým. Vlastně

jde o to, že pracovníci, jejichž výkon je znám, absolvují test a zkoumá se, do jaké míry testové výsledky předpovídající výkon, odpovídají skutečnému výkonu.

- j) **Obsahová validita** – míra, v jaké test splňuje charakteristiky pracovního místa.
- k) **Vnímaná validita** – míra, v jaké test měří to, co má.
- l) **Pojmová validita** – míra, v jaké test měří konkrétní charakteristiku nebo pojem. [2]

Mezi hlavní psychologické testy, které jsou používány při výběru pracovníků, patří testy inteligence, osobnostní testy a testy schopností (získaných i potenciálních). [4]

- **Test inteligence** měří všeobecnou inteligenci. Intelligence je schopnost logického uvažování a abstraktního myšlení. Problém s testy inteligence je ten, že musejí být založeny na tom, co podle nějaké teorie tvoří inteligenci, a poté musejí odvodit řadu neverbálních a verbálních nástrojů měření různých faktorů nebo složek inteligence. Při výběru testu inteligence je důležité mít na paměti, že nejlepší test je takový test, který lze uplatnit u skupiny uchazečů, a to hlavně v případě, že byl z hlediska validity řádně prověřen a je možné výsledky testu vztahovat k jakýmsi normám tak, aby to ukazovalo, jak je testovaný jedinec srovnatelný se zbytkem populace. [11]
- **Test osobnosti** se pokouší o posouzení osobnosti uchazečů tak, aby bylo možné předpovědět jejich pravděpodobné chování v různých situacích. Osobnost je termín vztahující se k chování jedinců a ke způsobu, jak je uspořádáno a koordinováno, když jedinec a okolí na sebe navzájem působí. Existuje spousta teorií osobnosti, které se od sebe liší, a tudíž i spousta nejrůznějších testů typu osobnosti. Testy osobnosti jsou dotazníky vyplňované samotným testovaným, nebo i jiné typy dotazníků, které se pokoušejí změřit hodnoty, zájmy nebo pracovní chování. Klíčové charakteristiky osobnosti:
  - a) **Extroverze/introverze** – společenský, družný, otevřený, nesobecký, pozitivní, hodný hovorný, aktivní / zdrženlivý, chladný, odměřený, nesmělý, skromný.
  - b) **Emoční stabilita** – nezdolný, nezávislý, sebejistý, uvolněný nebo **emočně nestabilní**, plný obav, závislý, nejistý, nervózní.
  - c) **Příjemnost** – zdvořilý, kooperativní, tolerantní, sympatický opakem může být netolerance, nepřátelská povaha.
  - d) **Svědomitost** – pilnost, vytrvalost, pečlivost, spolehlivost naopak lenost, nedbalost.
  - e) **Otevřenost vůči zážitkům a zkušenostem** – zvědavý, nápaditý, ochotný se učit, velkorysý naopak bez nápadů, samolibý, omezený. [11]

- **Test potenciálních a získaných schopností** měří charakteristiky, které souvisí s prací, jako například numerické, verbální a mechanické schopnosti, nebo také schopnosti vnímání. [11]
  - a) **Test potenciálních schopností** mají za úkol předpovídat potenciál, který má jedinec k výkonu jednotlivých úkolů nebo k výkonu určité práce. Může jít o schopnosti spojené s administrativou, numerické schopnosti nebo o zručnost. Musí být řádně provedena analýza pracovního místa dovedností potřebných k výkonu práce.
  - b) **Test získaných schopností** měří dovednosti a schopnosti, které člověk získal praxí nebo vzděláním. Nejběžnějším příkladem je test psaní na počítači. Lze tak snadno zjistit, kolik slov za minutu je uchazeč schopen napsat za různý časový úsek a pak porovnat jeho výkon s normou, která je požadována na pracovním místě. [11]

### 3.8.3 Reference

Smyslem je získat konkrétní a důvěrnou informaci o budoucím zaměstnanci, názory na jeho osobnost a vhodnost pro danou pracovní pozici. Informace se bude týkat předchozího zaměstnání, doby, po kterou byl pracovník zaměstnán, důvodu odchodu pracovníka, výše platového ohodnocení a chování zaměstnance na pracovišti. Informace, které se týkají osobnosti a vhodnosti zaměstnance pro pracovní pozici, jsou méně spolehlivé a mělo by se s nimi zacházet opatrně. Důvodem je, že předchozí zaměstnavatelé se snaží nepoškodit šance daného uchazeče. Zaměstnavatelé to dělají buďto ze schovávavosti nebo mají obavu o to, aby cokoli co řeknou, nebylo nactiutřačné nebo urážlivé.

Psané reference mohou mít formu žádosti o napsání dopisu potvrzujícího dosavadní průběh zaměstnání, anebo formu informující o uchazečově charakteru. Jestliže jsou připojeny i stručné informace o pracovním místě, které je obsazováno, poté lze předchozího zaměstnavatele požádat o vyjádření vhodnosti uchazeče na dané pracovní místo. Také lze využít jakýsi standardní dotazník, aby byly získány požadované odpovědi. Dotazník může obsahovat například otázky typu:

- Jaká byla délka zaměstnání uchazeče?
- Jaké činnosti uchazeč vykonával na daném pracovním místě?
- Popis a název pracovního místa?

- Jaký byl mzdový tarif či plat?
- Jaká byla uchazečova absence?
- Zaměstnali byste uchazeče znovu? [11]

### 3.8.4 Praktické zkoušky

Slouží jako alternativa k psychologickým testům. Lze rozlišit dva typy praktických zkoušek. První typ zkoušek je pro uchazeče, kteří již mají s danou prací zkušenosti. Například u sekretárek lze provést praktickou zkoušku zadáním diktátu. Druhý typ jsou zkoušky cvičitelnosti. Používají se u uchazečů bez zkušeností s danou prací. Účelem těchto zkoušek je zjistit, zda je uchazeč vhodný pro zařazení do výcvikového programu. Tyto zkoušky jsou časově náročné a zjistí lépe výsledky krátce po výcviku než praxi v dlouhodobém měřítku. [11]

### 3.8.5 Grafologická analýza

Zkoumání sociální struktury lidí prostřednictvím jejich rukopisu. Smyslem grafologické analýzy je udělat si obrázek o uchazečově osobnosti a na tomto základě předpovídat budoucí pracovní výkon. Zkušenosti grafologové mohou nalézt klíč k uchazečově osobnosti, ale použití této metody se jako jediné k hodnocení uchazeče nedoporučuje. [11]

### 3.8.6 Assessment centre

V rámci programu assesment centre jsou užívány metody jako – testy, praktické zkoušky, rozhovory apod. V assessment centru jde tedy o sloučení velké řady dílčích metod. To, co ovšem charakterizuje assessment, je užití testů chování, a také převaha interaktivních metod. V testech chování lze uplatnit především modelové situace, případové studie, praktické problémy, skupinové diskuse, metody došlé pošty a morální dilemata. Tyto testy jsou zaměřeny na akci a na reakci tady a teď. [8]

Assessment centrum se využívá nejen při výběru zaměstnanců, ale i při hodnocení stávajících zaměstnanců organizace, nejčastěji v rámci programu budování týmu. [8]

Organizovat assessment centrum lze dle:

- Velikosti pracovní skupiny** – optimální velikost skupiny uchazečů či stávajících zaměstnanců je 7, velikost skupiny uchazečů by neměla přesáhnout 14 lidí, protože potom je vzájemné působení mezi jejími členy méně intenzivní a zároveň pozorovatelé nejsou schopni úplně a přesně registrovat dění při skupinové práci. Velikost skupiny

mezi 5–14 členy odpovídá obvyklému počtu podřízených ve středních a větších organizacích neboli obvyklé velikosti týmu či pracovní skupiny. [8]

- b) **Doby trvání** – jestliže se AC provádí v rámci výběrového řízení, je jeho obvyklá délka 8–9 hodin, méně často se využívají programy, které trvají 2 dny. AC, který má za úkol budování týmu je obvykle dvoudenní, občas 3–4denní ale to jen výjimečně. Omezení jsou dána především provozně ekonomickými důvody, protože je velmi obtížné uvolnit pracovní týmy z každodenních úkolů. [8]
  
- c) **Personálního zajištění** – optimální počet osob, kteří pozorují testy chování, je 4. Pracují nezávisle. Každý pozoruje uchazeče samostatně přímo v akci. Optimálně ze 4 pozorujících by dva z nich měli být externisté, nejlépe zkušený psychologové z poradenských firem a 2 pracovníci z personálního oddělení, kteří by měli být budoucí nadřízení. Je to obvykle stabilní tým, ve kterém se mění osoba manažera. [8]

Scénář AC je stanovený dopředu a všichni pozorovatelé jsou s ním srozuměni a připraveni pracovat dle dohodnutého schématu pozorování a hodnocení. Aby byla zajištěna objektivita pozorování, to záleží na profesionalitě pozorovatelů. Protože pozorování je vždy zatíženo větší subjektivitou než testy psychologické, je zde potřeba více pozorovatelů. Pozorování je však oproti testům komplexnější a dynamičtější a lze podle něj získat více informací. Například takové informace, které je jinak obtížné získat. [8]

Standartním požadavkem je záznam z videa. Ten je posléze rozebírán a každý pozorovatel sám za sebe upřesňuje své hodnocení a pozorování. Poté zde vzniká potřeba dohodnout se na společném názoru na účastníky. [8]

Tab. 3.6 Ukázka scénáře jednodenního assessmentu

Čas	Náplň	Řídí
8:00-8:20	Prezentace firmy, její filozofie, hodnoty, cíle, strategie a portfolia činnosti	Ředitel společnosti
8:20-8:35	Seznámení s organizací, průběh dne	Ředitel HR
8:35-10:15	Psychologické testy 1.blok	externista
10:15-10:40	pauza	
10:40-11:30	Modelové situace	Tým pozorovatelů
11:30-13:00	Psychologické testy 2.blok	externista
13:00-14:00	oběd	
14:00-14:45	Skupinová diskuse	Tým pozorovatelů
14:45-16:00	Psychologické testy 3.blok	externista
16:00-16:30	Morální dilema	Tým pozorovatelů
16:30-17:45	Modelové situace	Tým pozorovatelů
17:45-18:00	zakončení	Ředitel HR

Zdroj: vlastní zpracování dle [8]

### 3.9 Závěrečná fáze

#### 3.9.1 Rozhodnutí o přijetí

Rozhodnutí o přijetí zaměstnance je závěrečným krokem v celém procesu. Toto rozhodnutí je velmi důležité, protože nově přijatý zaměstnanec bude určitým způsobem ovlivňovat výkonnost celé společnosti. Je tedy na místě důsledně přezkoumat všechny informace, které byly nashromážděny v předchozích krocích procesu výběru a na základě těchto faktů, vybrat nej kvalifikovanějšího jedince. [3]

Má k dispozici velké množství informací, které byly zpracovány do tzv. hodnotícího formuláře a nastal čas propojit tyto informace, dát jim význam a interpretovat je. Tyto informace jsou vyhodnoceny a většinou i bodovány. Jejich výsledkem tedy bude nějaké průměrné bodové ohodnocení kandidátů. Je důležité nepřikládat těmto informacím velkou váhu. Po kvalitativním hodnocení, což jsou otázky, které umožní vytvořit si představu, jak bude



uchazeč fungovat za půl roku či rok, je třeba provést také kvantitativní hodnocení uchazečů. Při kvantitativním vyhodnocení uchazečů lze použít tyto metody:

**Metoda zatřídění** – jedná se o metodu ANO – NE, nebo metodu A, B, C, D, kde jsou kandidáti zařazeni do několika skupin. Skupina A – vyhovuje požadavkům bez výhrady; B – vyhovuje požadavkům, s výhradou; C – nevyhovuje; D – kvalitní uchazeč vhodný na jinou pracovní pozici. [7]

**Metoda bodování** – obodování uchazečů dle určité stupnice, přičemž musí být jasné vymezeno, co která hodnota znamená. [7]

**Metoda párového srovnávání** – nejčastější metoda, která se používá k ověření bodovací metody. Tato metoda umožní srovnat více uchazečů najednou. Výsledkem je pořadí uchazečů. [7]

Ačkoli tyto metody mohou pomoci, žádná z nich za organizaci nerozhodne. Jestliže je více hodnotitelů probíhá diskuze nad pořadím uchazečů, ale konečné rozhodovací právo by měl mít budoucí nadřízený. [7]

### 3.9.2 Potvrzení nabídky

Poté co firma dostane příznivé reference a uchazeč absolvoval lékařské vyšetření potřebné pro účely životního či penzijního pojištění nebo k zjištění zdravotní způsobilosti uchazeče, a prošel také výběrovým řízením, dochází k závěrečné fázi a tím je potvrzení nabídky. V této fázi se také vypracuje pracovní smlouva, které obsahuje základní informace. Je vypracována vždy písemně. [2]

### 3.9.3 Sledování a podpora nového pracovníka

Pro zjištění, jak se noví pracovníci s podnikem sžili, jak si vedou v práci a jak vychází s ostatními pracovníky, je důležité je soustavně sledovat a monitorovat jejich progres. Sledovat pracovníky je nutné proto, jestliže existují problémy, jež je v rané fázi lehčí vyřešit. Další výhodou sledování pracovníků je, že lze tímto způsobem prověřit vhodnost postupů použitých při výběru pracovníků. Například jestliže firma zjistí, že přijali nevhodného pracovníka, může to znamenat, že byl použit nepřiměřený popis pracovního místa, nevhodně použité testy, špatná

inzerce nebo zaujatost či předsudky pracovníků, kteří prováděli výběr. Poté musí firma podniknout kroky k tomu, aby se tyto zjištěné závady neopakovaly. [2]

### **3.9.4 Role při získávání a výběru zaměstnanců**

Při získávání zaměstnanců hrají hlavní roli personalisté. Ti však úzce spolupracují s vrcholovými či liniovými manažery, kteří jsou tedy potenciaální nadřízení nových zaměstnanců. Personalisté nesou odpovědnost za:

- Popis pracovního místa, jeho specifikaci,
- sestavení plánu, jak získat zaměstnance (vnitřní zdroje, vnější zdroje),
- rozhodnutí o metodách získávání,
- zajištění potřebných dokumentů od uchazečů,
- formulaci nabídky zaměstnání (s pomocí liniových manažerů),
- dodržování zákonů a předpisů. [7]

Osoby, které jsou také nepostradatelné při získávání zaměstnanců, jsou linioví či vrcholoví manažeři. Manažeři zejména:

- Identifikují nedostatky zaměstnanců na konkrétní pozici,
- analyzují společně s personalisty pracovní místa,
- spolupracují s personalisty. [7]

Při výběru zaměstnanců mají hlavní roli vrcholoví či linioví manažeři. Přípravují strukturované rozhovory, podílejí se na posuzování uchazečů a vedou s nimi rozhovory. Mají finální slovo při rozhodnutí o přijetí uchazeče nebo nepřijetí. V procesu výběru zaměstnanců jsou personalisté zodpovědní za dodržování zákonů a navrhnou společně s manažery vhodné metody výběru a časový plán výběru zaměstnanců. Mimo jiné také školí a trénují všechny osoby podílející se na výběru zaměstnanců. Ve spolupráci s manažery vyhodnocují efektivitu získávání a výběru zaměstnanců. [7]

### 3.10 Hodnocení úspěšnosti získávání a výběru zaměstnanců

Hodnocení efektivity získávání a výběru zaměstnanců lze měřit dle:

- Množství uchazečů,
- kvalita uchazečů,
- čas potřebný pro obsazení volného pracovního místa,
- náklady za získání a výběr,
- návratnost od nového zaměstnance,
- spokojenost zainteresovaných skupin. [6]

### 3.11 Adaptace pracovníků

Adaptace znamená formalizované začlenění a systematickou orientaci nejen pro nového zaměstnance ale i externího spolupracovníka do sociálního, kulturního a pracovního systému organizace. Cílem adaptace je:

- Zvýšit pracovní spokojenost,
- snížit ztráty na produktivitě,
- snížit náklady na fluktuaci zaměstnanců. [5]

Adaptace je procesem vyrovnávání se člověka s realitou, ve které člověk plní své pracovní úkoly. Tento proces je definován jako:

- **Pracovní adaptace** – proces, během kterého dochází k průběžnému vyrovnávání souboru osobních předpokladů zaměstnance s konkrétními požadavky jeho pracovního místa.
- **Sociální adaptace** – jedná se o proces, kdy se jednatel začleňuje do sociálních vztahů v rámci pracovní skupiny i celého sociálního systému podniku. [5]

Pracovní a sociální adaptace nelze od sebe oddělit, neboť se navzájem prolínají. Vzájemné ovlivňování a vzájemná souvislost se projevují i v tom, že aby byl adaptační proces úspěšný, je potřeba zvládnout obě roviny adaptace. Proces sociální a pracovní adaptace zaměstnance má závažné důsledky pro stabilizaci zaměstnance v podniku, pro jeho pracovní spokojenost, a také pracovní výkon. Je tedy nutné tyto procesy řídit, a to nadřazeným pracovníkem nebo HR oddělením. Adaptace sleduje především cíl, aby nový pracovník:

- Rychle zvládl úkoly své funkce a tím potvrdil výkon, který se u něj předpokládá,
- vytvořil si pozitivní vztah k podniku, svému kolektivu (týmu), konkrétnímu pracovnímu místu,
- získal motivaci pro práci, což prospívá podniku a také zaměstnanci pro jeho osobní rozvoj. [15]

Základní úkol organizace je tedy zajištění adaptace pracovníků na podmínky práce v organizaci, skupině a na pracovní místo. Kromě tohoto úkolu je dalším cílem i zmírnění stresu pracovníka z nového pracovního působení, a také minimalizovat zátěž spolupracovníků z přítomnosti nového kolegy a z požadavků na jeho zařazení do života organizace. Adaptace je v organizacích často podceňována. Požadavek, aby byla věnována zvýšená pozornost novým pracovníkům, má své důvody. Jestliže opustí pracovník místo hned po nástupu, znamená to pro organizaci zvýšení nákladů. Náklady na získávání pracovníka a náklady na opětovné obsazení pracovní pozice jsou značné. První 4 týdny jsou nejdůležitější pro pozitivní dojem pracovníka. Ještě do 6 měsíců od nástupu po nástupu je poměrně velké riziko odchodu zaměstnance. Nástup zaměstnance je stresující událostí v životě člověka a adaptace si klade za cíl ulehčit toto období. [10]

### 3.11.1 Oblasti orientace adaptačního procesu

Lze rozlišit tři oblasti orientace nových zaměstnanců:

- **Celoorganizační orientace** – poskytnutí všeobecných informací, je společná pro všechny pracovníky bez ohledu na charakter a obsah jejich práce.
- **Útvarová, skupinová či týmová orientace** – poskytuje informace o specifických detailech příslušné pracovní skupiny nebo týmu, ve kterém se nachází pracovní místo obsazované novým pracovníkem.
- **Orientace na konkrétní pracovní místo** – poskytuje informace podle charakteru a obsahu práce na konkrétním pracovním místě. [12]

### 3.11.2 Individuální plán adaptace

Doba adaptace záleží na obsazované pozici. Různé pracovní pozice vyžadují různě dlouhou adaptační dobu. Na pozicích, kde nejsou až tak potřeba kvalifikovaní pracovníci, může být adaptace velmi krátká, protože vyžadují pouze základní zaškolení. V případě manažerských

pozic a specialistů je situace opačná a adaptace může být plánována i na období delší než půlrok. [10]

Individuální plán adaptace zahrnuje všechny významné kroky procesu adaptace na pracovní místo v časovém harmonogramu. Pro nadřízeného adaptovaného pracovníka je tento plán vodítkem pro postup v průběhu adaptace. Informovat pracovníka o tom, jak jeho adaptace bude probíhat je velmi důležité. Plán adaptace by měl respektovat aspekty sociální i pracovní adaptace. [10]

Obsah adaptace by měl být vždy zvažován s ohledem na skutečné potřeby pracovníka, ale i organizace. Plán by měl vycházet z nároků na adaptaci na úrovni organizace, nároků pracovníka na pracovní místo, nároků na odbornou kvalifikaci, znalostí, dovedností apod. Jestliže dojde k porovnání nároků práce a předpokladů pracovníka k výkonu práce, vyplyne v jaké míře se tyto předpoklady a nároky shodují a zjištěný rozdíl by měl být základem pro přípravu plánu adaptace pracovníka. Tento krok zajistí efektivitu adaptace pro pracovníka i organizaci. Významná část adaptace probíhá neformálním způsobem jako spontánní proces, který zajišťují pracovníci. Ti poskytují novému pracovníkovi informace, jež jsou formálně nedostupné. [10]

Odpovědnost za průběh adaptace nese:

- Pracovník,
- jeho nadřízený,
- personalista,
- mentor pracovníka,
- pracovník vzdělávacího útvaru a
- další pracovníci, kterých se proces adaptace týká. [10]

### **3.11.3 Metody adaptace**

Při adaptaci zaměstnanců jsou využívány různé metody, popřípadě jejich kombinace. Mezi základní metody patří: Mentoring, koučink a rotace práce. [25]

**Mentoring** - funguje jako interakce mezi dvěma jedinci. Mentor je osoba, která má předat dané rady a zkušenosti, je většinou starší, působí na konkrétním místě déle a má tudíž mnohem více zkušeností. Další jedinec v tomto vztahu je nováček. [25]

Mentor by měl na nováčka působit jako inspirátor, zvyšovat jeho sebevědomí i výkon, motivovat ho, podněcovat k profesionálnímu chování a dosahování cílů, být pro něj idolem, informátorem a rádcem v oblasti fungování organizace, taky poskytnout oporou v krizových situacích a podporou v kariérním růstu. Mentor je také často zapojen do hodnocení pracovního výkonu nováčka. [25]

Důležitým momentem mentoringu je přínos pro obě strany. Mentoring nejen pomáhá nováčkovi se aklimatizovat, ale pomáhá nováčkovi i obohatit se o nové náměty a postřehy. Metoda mentoringu tak zabraňuje stereotypu v podniku a napomáhá jeho rozvoji. [25]

**Koučink** – funguje jako interakce mezi lidmi, kde hlavním jedincem je osoba kouče. Kouč vede nováčka k objevování zdrojů sám v sobě a zvyšuje tak jeho motivaci k výkonu. Koučink dnes představuje jednu z nejvyužívanějších metod vzdělávání a rozvíjení zaměstnance. [25]

Cílem koučinku je podpořit nováčka v jeho samostatnosti a kompetentnosti k výkonu práce. Koučink má ale pozitivní vliv na spokojenost zaměstnanců v práci a atmosféru celé firmy. [25]

Koučink je možné využít nejen při příležitosti adaptace pro jednotlivce, ale i pro skupiny zaměstnanců nebo celou organizaci. Nejčastěji koučují, a také jsou koučováni, vyšší a střední manažeři. Metoda koučování je však často aplikována také u řadových zaměstnanců. [25]

**Rotace práce** - při této metodě adaptace si nový zaměstnanec vyzkouší práci na různých pracovištích v rámci dané organizace. Tato metoda je hojně využívána v případě řídicích pracovníků, kteří potřebují poznat všechny druhy práce v organizaci. Nejen že zaměstnanec tímto způsobem získá cenné zkušenosti a dovednosti k výkonu práce, ale získá také přehled o organizaci a jejích procesech. [17]

#### **3.11.4 Adaptační balíček**

Pracovní adaptace je velmi náročným obdobím, kdy pracovník musí vstřebat velké množství informací. Adaptační balíček, někdy také nazýván informační nebo orientační balíček, obsahuje zaměstnavatelem připravený materiál, který je určený novému zaměstnanci. [20]

Obsah balíčku se liší dle kategorie pracovního místa. Vhodné je vytvořit příručku s informacemi o tom, co by nový zaměstnanec měl znát. Jestliže organizace nevytvoří orientační balíček, vystavuje se tak riziku, že nepředá novému zaměstnanci všechny potřebné informace. [7]

Adaptační balíček může obsahovat například:

- popis pracovního místa, tedy činnosti, které bude pracovník vykonávat,
- informace o pracovních podmínkách,
- informace o hlavních rysech personální politiky,
- informace o odměňování,
- vnitřní předpisy zaměstnavatele-organizační řád, pracovní řád,
- zásady firemní kultury a firemních standardů,
- informace o možnostech stravování a sociálně hygienických podmínkách v práci
- princip docházky, (hlášení pracovní neschopnosti a absence)
- předání svěřených předmětů a jejich potvrzení v osobní kartě pracovníka,
- informace ohledně telefonování, také telefonní seznam,
- potřebná školení a trénink například školení BOZP a PO,
- vysvětlení pravidel o používání služebního automobilu, (postup při případné dopravní nehodě, zajištění potvrzení o odborné způsobilosti řidičů)
- principy spolupráce s ostatními spolupracovníky a jednotkami v organizaci. [20]

### **3.11.5 Průběh adaptace**

Každý průběh adaptace zahrnuje několik kroků. Krokům předchází sestavení podrobného individuálního plánu. V různých organizacích mohou být dodržovány různé kroky adaptace. Samotný proces adaptace je přizpůsoben organizaci samotné a jejím možnostem. Jedná se o tyto kroky:

#### **1) Seznámení zaměstnance s firmou**

- Historie firmy, dynamika růstu, úspěchy, postavení na trhu – aby zaměstnanec věděl, kam přišel a odkud kam firma došla,
- kultura a hodnoty firmy, perspektiva a cíle organizace – kam chce firma dojít,
- obecné naděje, které do pracovníka firma vkládá – co firma očekává od zaměstnance,

- systém odměňování, chování managementu a vztahy mezi spolupracovníky,
- komunikační kanály v organizaci – sdílení informací, zdroje informací apod.,
- představení řídicí skupiny zaměstnanců,
- rozmístění pracovníků v organizaci. [8]

## **2) Seznámení zaměstnance s chodem firmy**

- Vstupy a výstupy organizace,
- rozpoznání chodu jednotlivých úseků,
- poznání hlavních činností, na kterých závisí chod organizace. [8]

## **3) Zařazení, povinnosti a úkoly**

- Projekt práce, kde jsou jasně vymezeny úkoly a povinnosti,
- výkonnostní kritéria,
- způsob hodnocení pracovního výkonu,
- vymezení vztahu nadřízenosti a podřízenosti,
- pracovní doba a režim,
- mimořádné pracovní povinnosti pracovníka. [8]

## **4) Plán profesionálního růstu**

- Začlenění pracovníka do firemního projektu vzdělávání,
- tvorba plánu kariéry. [8]

### **3.11.6 Účastníci adaptačního procesu**

Rozhodujícími jedinci adaptačního procesu jsou manažeři. K dalším účastníkům, kteří se podílejí na řízení adaptace, jsou i zaměstnanci personálního útvaru, přímý nadřízený, mentor nebo kouč. [21]

**Garant adaptace** – rozumí se jím člověk, který je přímým nadřízeným adaptovaného pracovníka. Je zodpovědný za průběh a výsledky adaptace. Má za úkol nastavit pro nováčka adaptační plán, jeho cíle, kontrolovat průběh a vyhodnocovat efekty adaptace. [21]



**Mentor** – je průvodcem a poradcem pro nového pracovníka. Je pro něj podporou po dobu adaptačního procesu. Je potřeba, aby mentor byla osoba, která je kvalifikovaná a může předat novému pracovníkovi zkušenosti, dovednosti a rady. [21]

**Personalista** – zaměstnanec HR oddělení, který poskytuje metodickou podporu novým pracovníkům v adaptačním procesu. Personalista kontroluje průběh a efektivitu, shromažďuje dokumenty a vyhodnocuje výstupy adaptace. [21]

**Nový zaměstnanec** – Nováček, který nastoupil na uvolněné pracovní místo a prochází adaptačním procesem tak, aby v krátkodobém časovém úseku spolehlivě dosahoval stanovených cílů. [21]

**Pracovní týmy** – Pracovní týmy bývají objektem adaptace, například v případě zavádění nějaké inovace, nového nástroje, postupu či techniky. Je vhodné umožnit týmu, aby se zúčastnil a zapojil již na zavádění inovace do organizace, což vede k lepšímu pochopení dané problematiky a adaptační proces je kratší. Řízení adaptace týmu ovšem vyžaduje větší propracovanost plánů a zkušenosti manažerů. [21]

### 3.11.7 Ukázka adaptačního programu

Je důležité, aby firma měla propracovaný adaptační plán pro nové pracovníky. Velmi důkladně propracovaný adaptační plán by měl být pro pracovníky na obchodním oddělení. Adaptační plán pro nového obchodního pracovníka může vypadat nějak takto, viz tab. 3.1.

Tab. 3.1 Ukázka adaptačního programu na pozici obchodní zástupce

Začátek adaptace	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Společné stanovení hlavních cílů nového obchodníka.</li> <li>• Seznámení s faktory úspěšného obchodníka (cílevědomost, sebevědomí, disciplína, pozitivní přístup atd.).</li> <li>• Předání pracovních pomůcek.</li> <li>• Určení mentora.</li> </ul>
Konec prvního týdne adaptace	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientace ve struktuře organizace, seznámení s ostatními pracovníky.</li> <li>• Orientace v pracovním prostředí a znalost pracovních podmínek.</li> <li>• Seznámení se s tréninkovým a vzdělávacím programem.</li> <li>• Základní orientace v pracovních postupech a strategiích.</li> <li>• Kontrola, zda pracovník rozumí hlavním cílům.</li> <li>• Získání přístupu pracovníka, k systému organizace, pro výkon své činnosti.</li> </ul>
Konec prvního měsíce adaptace	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vyhodnocení úrovně získaných znalostí a odstranění nedostatků.</li> <li>• Kontrola znalosti procesů podniku a produktů organizace.</li> </ul>
Konec druhého měsíce adaptace	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zhodnocení plnění pracovních úkolů s mentorem a nadřízeným.</li> <li>• Upravení plánu, stanovení vyšších cílů.</li> </ul>
Konec třetího měsíce adaptace	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontrola, jak pracovník plní stanovené cíle.</li> <li>• Kontrola, jak se pracovník začlenil do kolektivu.</li> <li>• Prezentace osobních výsledků a profesního rozvoje.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nyní je pracovník plně kvalifikován a schopen rozvíjet svou vlastní obchodní praxi</li> </ul>	
Další období	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Firma pracovníka podporuje.</li> <li>• Pracovník může využívat kanceláří, asistenty, software</li> <li>• Dochází k určení směru rozvoje pracovníka a specializaci jeho kariéry.</li> </ul>

Zdroj: Vlastní zpracování dle [21]

### 3.11.8 Vyhodnocení adaptačního procesu

K vyhodnocení adaptačního procesu je třeba mít stanovený adaptační plán s programem a je velmi důležité adaptační proces průběžně sledovat a provádět dílčí hodnocení efektivity a usměrňovat adaptační proces správným směrem. [14]

Na konci procesu adaptace je třeba provést rozhovor s novým zaměstnancem o přínosu adaptace, její efektivitě a plánu dalšího rozvoje. Zároveň je důležité nepřetržitě nového zaměstnance hodnotit, např. jak se vyrovnává se vztahy v organizaci, jednotlivými problémy

apod. Vyhodnocení adaptace nových zaměstnanců lze měřit např. počtem a analýzou odchodů nových zaměstnanců ve zkušební době či během prvního roku. [14]

### **3.11.9 Role při adaptaci zaměstnanců**

Přímý nadřízený adaptovaného zaměstnance má hlavní roli v adaptačním procesu. Řídí a kontrolují adaptaci zaměstnance, poskytují podporu, řeší případné konflikty a vyhodnocuje průběh adaptace. [7]

Personalisté mají na starost obsah a časový plán adaptace, vytváří soubor písemných materiálů pro adaptační účely. Vedou a proškolují vedoucí zaměstnance. [7]

Mentor nebo garant plní neméně významnou funkci v adaptačním procesu. Radí zaměstnanci, zaškoluje jej, pomáhá mu s adaptací v sociálním prostředí. [7]

Při adaptaci mohou pomáhat a většinou také pomáhají spolupracovníci nového zaměstnance. [7]

## 4 Charakteristika organizace

Společnost SSI-Schäfer je přední světový dodavatel řešení pro intralogistické produkty a systémy. Intralogistika neboli vnitřní logistika je soubor procesů týkajících se přemísťování materiálů na území výrobního závodu. Role vnitřní logistiky začíná ve vstupním skladu a končí v okamžiku vydání zboží ze skladu hotových výrobků do přepravy. V závislosti na stupni komplikovanosti výroby a její organizaci mohou být logistické procesy probíhající uvnitř závodu velmi jednoduché, nebo také mohou vyžadovat speciální nástroje a zařízení pro zajištění odpovídajícího toku materiálů.

Společnost ve vlastních výrobních závodech vyrábí od přepravek přes regálové systémy, až po automatická zařízení. A s nejmodernější technologií vyrábí ve vlastních výrobních závodech jak komponenty, tak vytváří kompletní řešení pro dodávky od jednoho dodavatele.

Společnost SSI-Schäfer je systémový specialista, když jde o to:

- optimalizovat procesy materiálového toku,
- zaručit dostupnost zboží,
- snížit náklady,
- snížit četnost chyb,
- šetřit zdroje a
- lépe využívat potenciál zaměstnanců.

Společnost má 10 výrobních závodů po celém světě a s pomocí nejmodernější technologie vyrábí produkty a systémy. Má více než 70 fungujících společností a více než 9 500 zaměstnanců po celém světě.

**Obr. 4.1** Logo společnosti SSI-Schäfer



Zdroj: [27]

## **4.1 Historie firmy**

16. ledna 1937 byl položen základní kámen skupiny podniků, která dnes operuje po celém světě pod jménem SSI-Schäfer zapsáním názvu „Fritz-Schaefer – tovární výroba plechového zboží všeho druhu“ v obchodním rejstříku v Burbachu. Firma je v roce 1937 tak úspěšná, že musí postavit první výrobní halu. V ní je v roce 1940 již zaměstnáno dvacet zaměstnanců.

V roce 1953 nastává zlomový moment. Firma vyvinula revoluční zkosenou kovovou bednu, snadno stahovatelnou přepravku s kontrolním otvorem na přední straně. Firma během 8 let založila první zahraniční obchod ve Švýcarsku, krátce na to následoval druhý zahraniční obchod v Anglii a začala vyrábět také policové a paletové regály. S inovacemi byla firma vždy v popředí a na trh přivedla euro přepravku pro dopravní techniku, také přestavitelné regálové systémy, kónické přepravky a vysoké regálové sklady.

Od roku 2005 dochází ke sloučení značek. Mnoho společností se spojí pod jednu značkou SSI-Schäfer.

## **4.2 Hodnoty organizace**

### **Systémové myšlení**

Systémové myšlení je hluboce zakořeněno v historii organizace. Díky tomuto principu nabízí společnost jako jedna z mála na trhu všechno od jednoho dodavatele. Součásti řešení jsou k sobě navzájem optimálně přizpůsobeny. Jsou modulární a lze je integrovat. Firma se tedy může trvale přizpůsobovat růstu zákazníků.

### **Technologie orientována na řešení**

Stohovatelné přepravky dostatečně prokazují, že vždy a opakovaně firma vyvíjí řešení, která dostávají ocenění. Firma vždy hledá ještě lepší řešení pro produkt nebo systém, který je především orientovaný na použití u zákazníků.

### **Výkonnost**

Organizace každodenně dokazuje, že je jedna z nejvýkonnějších firem s více než 9 500 zaměstnanci, ve více než 70 různých místech sídel firmy, 10 výrobních závodech a 5 specializovaných odborných centrech. Nabízí kompletní spektrum produktů od ručních skladových systémů až po automatizovaná a IT řešení.

## **Orientace na dlouhodobý výsledek**

Jako rodinná firma se komplexně zajímají o budoucnost. Usilují o stabilní, trvalý a zajištěný růst. Rodinné hodnoty se projevují také v rostoucích vztazích se všemi zájmovými skupinami.

## **Povinnosti k zákazníkům**

Největší závazek je vůči zákazníkům, aby se vždy mohli spolehnout na partnerskou spolupráci. Zavazující je heslo zakladatele firmy: „Našeho zákazníka nikdy nenecháme na holičkách.“

## **Pragmatismus**

Je jedno, s jakým požadavkem přicházejí zákazníci. Firma vyřeší problém flexibilně a pragmatickým způsobem tady a teď, ale nezapomínají přitom na dlouhodobé následky.

## **Vynikající výrobce**

Není dodavatel, který externě nakupuje jednotlivé díly – produkty a systémy firmy, tedy kompletní řešení vyrábí ve vlastním podniku. Zůstávají tedy nezávislí a zajistí vše tak, že jsou splněny všechny vysoké nároky na kvalitu.

## **Sídla společnosti**

Produkty společnosti SSI-Schäfer se používají v průmyslu, v řemeslné výrobě, v obchodu nebo komunálních službách na všech kontinentech a řeší všechny požadavky zákazníků efektivně a spolehlivě. Je vedoucím světovým dodavatelem skladových a logistických systémů. Společnost má svých pět odborných center ve městech:

- **Neunkirchen** – v Německu je mezinárodní hlavní sídlo skupiny SSI-Schäfer.
- **Giebelstadt** - jako generální dodavatel s mezinárodními zkušenostmi nabízí komplexní řešení na klíč pro sklady a logistiku. Spektrum dodávek obsahuje systémové plánování a poradenství při realizaci komplexních zařízení a servisní balíčky.
- **Graz** – zdejší pobočka se specializuje na projektování, vývoj a výrobu vysoce dynamických dopravníkových zařízení a automatických kompletačních systémů.

- **Friesach** - rakouská pobočka vyvíjí softwarová řešení na míru pro ruční a automatické skladové systémy. Podporuje své zákazníky při hledání řešení pro implementaci softwaru, výběru optimální infrastruktury IT a skladové techniky a při školení zaměstnanců.
- **Neunkirch** - švýcarská pobočka společnosti SSI-Schäfer je celosvětově vedoucí společností v oboru dynamických skladových systémů.

### 4.3 SSI-Schäfer Hranice

Společnost „SSI Schäfer s.r.o.“ byla založena před 22 lety v Olomouckém kraji. Sídlo společnosti se nachází na Tovární ulici, číslo popisné 325 v Hranicích, což je Olomoucký kraj, okres Přerov.

Výrobní závod v Hranicích byl založen v roce 1996. Hranice jsou největším výrobním závodem v celém koncernu.

Hranický závod se zabývá výrobou automatizovaných logistických systémů (automatické zakladače na palety a přepravky, řetězové a válečkové dopravníky, přesuvné podvozky). Další část výroby tvoří statické systémy (regály, ocelové konstrukce).

Závod v Hranicích má 11 výrobních hal na pozemku o rozloze 150 000 m a pracuje v něm bez mála 1 200 zaměstnanců.

Společnost je výjimečně úspěšná. Dosahuje velmi vysokých obrátů, kterých dosahuje jen 0,5 % firem v ČR. SSI-Schäfer Hranice:

- Je bez dluhu na VZP,
- je spolehlivý plátce DPH,
- není a nebyl v insolvenčním řízení,
- není v likvidačním řízení,
- subjekt bez omezení v činnosti.

#### 4.3.1 Zaměstnanci SSI-Schäfer Hranice

Tab. 4.1 Počet a struktura zaměstnanců SSI-Schäfer Hranice

<b>Počet a struktura zaměstnanců SSI-Schäfer Hranice</b>			
	<b>THP pracovníci</b>	<b>Dělnické profese</b>	<b>Vedení společnosti</b>
<b>Ženy</b>	70	47	1
<b>Muži</b>	226	845	3
<b>Celkem</b>	296	892	4

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních materiálů společnosti



## **5 Popis a analýza procesů výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci**

V této kapitole bude okrajově nastíněn proces získávání zaměstnanců a následně bude popsán celý proces výběru a adaptace zaměstnanců ve společnosti SSI-Schäfer Hranice. Tato část je zpracována na základě informací poskytnutých personálním oddělením společnosti. Na základě metody dotazování zaměstnanců bude v této kapitole graficky zpracována analýza výběru a adaptace, která bude následně i písemně okomentována.

### **5.1 Získávání zaměstnanců ve vybrané organizaci**

Jestliže firma musí získat nové zaměstnance, využívá jak vnitřní zdroje, tak zdroje vnější. Stává se, že firma chce obsadit místo jen z interních zdrojů, až když nikdo ze stávajících zaměstnanců nemá zájem, poté jsou využívány zdroje externí. Pro stávající zaměstnance firmy, i pro firmu samotnou je získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů výhodou. Zaměstnanci znají firemní prostředí, hodnoty, charakter práce, a také mají možnost kariérního postupu. Možnost kariérního postupu mohou využít i pracovníci vykonávající dělnické profese, kteří se chtějí ucházet o místo THP pracovníka. Tito pracovníci musí ovšem absolvovat stejné výběrové řízení jako uchazeči z vnějších zdrojů. Jediným rozdílem, ve kterém se výběrové řízení uchazečů z vnitřních zdrojů liší od výběrového řízení z vnějších zdrojů, je ten, že se interním uchazečům již nepředstavuje společnost.

Jestliže ale organizace získává zaměstnance z vnitřních zdrojů, například z dělnické pozice získá zaměstnance na THP pozici, automaticky nastává situace, kdy je volné místo na pozici dělnické. Tuto pozici již z vnitřních zdrojů většinou obsadit nejde, proto nastává proces získávání pracovníků z vnějších zdrojů.

V dnešní době, kdy je míra nezaměstnanosti v České republice necelé 4 %, je skoro pro každou firmu těžké získávat kvalitní zaměstnance v odpovídajícím počtu.

Firma stále hledá nové zaměstnance, hlavně co se týče pozic dělnických. Vzhledem k tomu, že se ve firmě rozšiřují střediska, nehledají tak pouze jednotlivce. Každý měsíc se snaží do svých řad přilákat nové uchazeče, liší se pouze v počtu, kdy na jeden měsíc je vypsáno například 5 volných míst na jiný měsíc 8. Firma navíc i u dělnických pozic vyžaduje určitou kvalifikaci, neboť se nejedná o pásovou výrobu. Hledá tedy například zaměstnance na obsluhu ohraňovacích lisů, zámečníky nebo elektromontéry, kde tito pracovníci musí být schopní,

spolehliví, zruční a kvalifikovaní. U THP pracovníků je pro firmu obtížné například získat konstruktéry, kteří mají znalost německého jazyka. Viz. Příloha č.1

### 5.1.1 Metody získávání zaměstnanců

Při získávání zaměstnanců firma kombinuje několik metod.

- Úřad práce,
- online recruitment,
- doporučení od známého,
- zprostředkovatelské agentury,
- webové stránky organizace,
- vzdělávací instituce.

**Úřad práce** – pro firmu nepředstavuje úřad práce v posledních letech efektivní zdroj získávání zaměstnanců.

**Online recruitment** - uchazeči se mohou o pracovní místo ucházet online. Společnost inzeruje na internetu. Na stránkách jako je například Jobs, Dobrá práce, indeed apod.

**Doporučení od známého** – od minulého roku firma změnila systém benefitů a za doporučení od známého nyní poskytuje bonus ve výši 10 000 Kč. Je rozdělen na dvě části, 3 000 Kč a 7 000 Kč. První část dostane po odpracování zkušební doby, po dalších 3 měsících dostane zbylou část. Obě peněžní částky dostává zaměstnanec, který doporučil svého známého.

**Zprostředkovatelské agentury** – firma využívá pomoc zprostředkovatelské agentury při získávání dělnických pozic ale i THP pozic. Ty mají vlastní databázi uchazečů, kteří se jim hlásí, proto mohou firmě doporučit nové uchazeče. Spolupracují s velkým množstvím agentur, například i s těmi největšími na trhu.

**Webové stránky společnosti** – nabídku pracovních pozic mohou uchazeči najít i internetových stránkách společnosti, kde je přehledně rozdělena nabídka pro THP pozice i pro pozice dělnické.

**Vzdělávací instituce** – firma má bohatý program pro studenty, nabízí praxe, stáže, brigády. Spolupracuje se základními, středními, vysokými školami.

## 5.2 Výběr zaměstnanců ve vybrané organizaci

Výběr zaměstnanců v organizaci začíná, když potenciální uchazeč usoudí, zda je na obsazovanou pozici vhodný či nevhodný kandidát.

Jestliže uchazeč usoudí, že splňuje všechny požadavky na dané pracovní místo, může poslat životopis přes email, přes webové stránky organizace, může také rovnou zavolat na uvedené telefonní číslo nebo zvolit formu osobního kontaktu, přičemž donese životopis přímo do firmy.

Následně začíná pro firmu proces selektování uchazečů, jestliže je jich více a někteří nesplňují podmínky vhodné pro přijetí kandidáta, jako je například jazyková znalost, praxe v oboru apod. Uchazeči, kteří splňují podmínky, jsou firmou kontaktováni a zváni přímo do firmy na osobní pohovor. Uchazeči o dělnické pozice jsou kontaktováni většinou ten stejný den. Firma musí být velmi rychlá, co se týče odpovědí u dělnických pozic, protože jestli nezareaguje včas, znamená to, že uchazeče velmi rychle kontaktuje jiná firma či agentura, domluví se s ním na zaměstnání a firma tak o uchazeče přichází, a to jen proto, že byl někdo rychlejší než oni. U THP pracovníků může být doba kontaktu delší než u dělnických profesí, firma se ale snaží maximálně v horizontu jednoho týdne odpovědět všem uchazečům a také do týdne naplánovat pohovor.

### 5.2.1 Metody výběru zaměstnanců

Metody výběru pracovníků společnost používá k posouzení jednotlivých uchazečů vzhledem k nárokům obsazovaného pracovního místa s cílem dospět k rozhodnutí, který z uchazečů je pro danou pozici nejvhodnější. Mezi metody výběru zaměstnance patří například:

**Rozhovory** – společnost využívá především metodu rozhovorů proto, že je to základní metoda, jak poznat daného uchazeče a dozvědět se o něm více informací. Využívá převážně povahopisných rozhovorů, který je zaměřen na hlavní povahové vlastnosti člověka, a také rozhovory behaviorální, kde je kladen důraz na minulé pracovní zkušenosti a chování uchazeče. U THP pracovníků jsou při rozhovoru kladeny otázky například:

- Co víte o naší firmě? Kde jste tyto informace získala?
- Proč jste odešel/odešla z bývalé práce?
- Proč se hlásíte na tuto pozici?

Rozhovor může být veden i v cizím jazyce. Jelikož je to německá strojírenská společnost, je zde u uchazečů přijímaných na vrcholové pozice nebo i u některých THP pracovníků,

požadavek na jazyk. Jazyk buďto německý nebo anglický. U rozhovoru THP pracovníků, kde je požadavek na jazykovou znalost, jsou součástí 3 až 4 konverzační otázky v požadovaném jazyce. Většinou to bývají otázky, kladené na koníčky, běžný den v práci nebo osobnost uchazeče. Dle toho, jak uchazeč rozvíjí věty, jde poznat jakou má úroveň jazyka. Pro vrcholový management je v některých případech veden celý rozhovor v anglickém nebo německém jazyce. U dělnických pozic znalost jazyku není požadována.

**Reference** – oficiální reference, které kandidát poskytne, si personalisté důkladně prověřují.

**Praktické zkoušky** – u THP pracovníků společnost praktické zkoušky nedělá. U dělnických profesí, jako je například svářeč, je praktická zkouška nutností. Je zde praktická zkouška dovedností a zručnosti, ze které je i výstupní hodnocení a uchazeč je ohodnocen písmeny A, B, C, přičemž A je nejlepší a C je nejhorší možné hodnocení. Další profese jako obsluha stroje, elektrikáři nebo montéři prochází také praktickou zkouškou, ale je to zkouška například jen zda se umí orientovat ve výkresech, zda má přehled, co to vůbec výkresová dokumentace je. Je to dáno ale individuálně na každém vedoucím oddělení. Někteří své uchazeče přezkušují, někteří uchazeče přijmou na základě rozhovoru a po praktické stránce čekají, až co předvede uchazeč ve zkušební době.

**Assesment centra** – Assesment centra společnost neprovádí, je to dáno tím, že by o nabízenou pozici musel být veliký zájem, nejméně 5 uchazečů. Než by ale společnost takový počet uchazečů získala, trvalo by to dlouho a mohlo by se stát, že si první uchazeč mezitím najde jinou práci a společnost tak může přijít o kvalitního zaměstnance.

Grafologickou analýzu ani psychologické testy společnost nevyužívá, jako nejefektivnější metodu výběru zaměstnanců hodnotí právě rozhovory.

### 5.2.2 Závěrečná fáze

Když je o uchazeči zjištěno vše potřebné, tak nastává moment, kdy se musí rozhodnout o přijetí či nepřijetí uchazeče. K dispozici je velké množství informací o uchazečích. Personalista si poznámky a informace o uchazečích během výběrového řízení zapisuje do životopisů. Je tady pouze jedna pozice, u které má hodnotící formulář, a to je pozice svářeč. Mistr zde značí výsledky praktické zkoušky, jak už bylo výše zmíněno. Společnost při tomto vyhodnocení uchazečů využívá metodu bodovací. Následně metodu párového srovnání.

O přijetí či nepřijetí je uchazeč vždy informován. Jestliže byl uchazeč získán přes zprostředkovatelskou agenturu, ale byl neúspěšný, kandidáta vyrozumí stejná zprostředkovatelská agentura. Jestliže se jedná o úspěšného kandidáta, společnost se s ním spojí s nabídkou zaměstnání nejdříve telefonicky, a poté pošle nabídku i do mailu, aby ji měl uchazeč i v písemné podobě. Kandidáti získaní firmou, kteří byli neúspěšní, ty kontaktuje zaměstnanec z personálního oddělení s informacemi o nepřijetí, a to většinou telefonicky.

Personalisté společnosti uzavírají se zaměstnanci smlouvy, dle zákoníku práce, a to na dobu určitou nebo neurčitou se zkušební dobou.

### **5.2.3 Role při výběru zaměstnanců**

Kdo je účasten na výběrovém řízení se liší podle toho, jaká pozice je obsazována. Jestliže firma hledá schopného pracovníka do vyššího managementu, poté je vždy přítomna personální ředitelka firmy a vedoucí daného oddělení.

Při pohovoru s ostatními THP pracovníky je přítomna personalistka, která se stará o nábor zaměstnanců ve firmě, a také vedoucí daného oddělení, ve kterém je právě volná pracovní pozice, tedy potencionální, budoucí nadřízený uchazeče.

U dělnických pozic je situace trochu jiná, prvotní kontakt má uchazeč s personalistkou, která řeší nábor zaměstnanců dělnických pozic. Dále se setkává s vedoucím střediska nebo mistrem, se kterým povede rozhovor či praktickou zkoušku. U některých dělnických pozic, jako je například elektromontér, je přítomna personalistka pro nábor zaměstnanců dělnických pozic a opět vedoucí střediska.

## **5.3 Adaptace zaměstnanců**

Společnost má vypracovaný adaptační plán pro zaměstnance, viz příloha č. 2. Ve společnosti probíhá celoorganizační a útvarová adaptace, ale i adaptace na konkrétní pracovní místo, je to individuální a záleží na charakteru obsazované pozice.

### **5.3.1 Individuální plán adaptace**

Doba adaptace záleží na obsazované pozici. Různé pracovní pozice vyžadují různě dlouhou adaptační dobu. U THP pracovníků nelze kategorizovat dobu adaptace u pozic jako je referentka nákupu či výrobní technik je průměrná doba adaptace zhruba měsíc až dva, u vyššího

managementu může trvat adaptace i několik více měsíců. Záleží na novém zaměstnanci, jak rychle stihne celý proces absolvovat. Adaptace probíhá přímo na daných střediscích s vedoucími daných oddělení, kdy THP pracovník má vytisknutý program adaptace, kde má vypsané datumy, časy, místa a jména. Když tedy ví kdy, kam a ke komu se má dostavit, přijde na dané místo a vedoucí jej seznámí s daným oddělením a pracovními úkoly. Adaptace většinou probíhá ve skupině 4-5 lidí, během dne mají zhruba 2-3 schůzky na různých odděleních, se kterými se seznamují, tzv. adaptační kolečko.

U dělnických pozic je specifická adaptace u svářečů či zámečníků, je to tzv. akademie. Akademie je program, ve kterém zaměstnanci chodí pouze na ranní směny, jsou pod drobnohledem mistra, který kontroluje kvalitu jeho práce. Záleží na mistrovi, kdy posoudí, že zaměstnanec je dostatečně zaučen. Po zaučení jsou tito zaměstnanci přesunuti na středisko, kde poté pracují na produktech firmou vyráběných. Tato akademie trvá od 1 měsíce až do 3 měsíců, záleží na šikovnosti jedince a jeho schopnosti rychle se učit. U ostatních dělnických pozic, není vypracován adaptační plán. Vedoucí středisek si většinou sami stanoví na základě zkušeností a na základě pozorování kolik času daný zaměstnanec potřebuje na zapracování.

### 5.3.2 Metody adaptace

**Rotace práce** – u dělnických pozic je využívána metoda rotace práce, kde například zaměstnanec, který začínal jako obsluha vrtačky, ale zaučují ho postupně i na ohraňovacích strojích apod.

**Mentoring** – funguje jak u THP pracovníků, tak i u pracovníků dělnických pozic. V rámci dělnických pracovníků, jako osoba mentora vystupuje mistr, který je informátorem a rádcem v oblasti fungování organizace, taky poskytuje oporou v krizových situacích a podporou v kariérním růstu. Mistr je také často zapojen do hodnocení pracovního výkonu nováčka. U THP pracovníků je to většinou osoba služebně starší, která má předat cenné rady a zkušenosti.

**Koučing** – Využíván jen u některých THP, spíše v kombinaci s mentoringem.

**Instruktaž** – využívána jako metoda vzdělávání na pracovišti. Instruktor, což je povětšinou služebně starší zaměstnanec, popisuje a předvádí zacvičujícímu se pracovníkovi žádoucí a správné pracovní postupy a úkony. Ten potom opakuje naučené postupy a úkony již samostatně.

### **5.3.3 Adaptační balíček**

Pro každého nového zaměstnance firma poskytuje informační brožurku, viz příloha č. 3, ve kterém dostanou základní informace o firmě, o zásadách firemní kultury, firemních standardů apod. Při nástupu obdrží THP pracovníci také firemní počítač, klíče a mobilní telefon. To vše je nachystáno hned první den nástupu zaměstnance do zaměstnání. Dělnické pozice, kromě informační brožurky, dostávají čip a speciální oblečení, to dostanou maximálně do jednoho týdne od nástupu.

### **5.3.4 Role při adaptaci zaměstnanců**

Nejdůležitější roli hrají přímí nadřízení zaměstnance, tedy u dělnických pozic to je přímo mistr nebo vedoucí střediska. Ti kontrolují průběh a vyhodnocují adaptaci, jak již bylo zmíněno výše, například na pozici svářeč nebo zámečnick. Přímý nadřízený vyhodnotí, jestli je zaměstnanec už natolik adaptován, aby se mohl přesunout na jiné středisko a začít pracovat na náročnějších výrobcích. U THP pracovníků také jejich přímý nadřízený vyhodnotí, zda je zaměstnanec dostatečně zaučen.

Personální oddělení má na starosti vyhotovení písemných podkladů pro účely adaptace a předání informační brožury.

Mentor má ve společnosti na starost předat rady, informace a zkušenosti, aby byl zaměstnanec schopný v co nejkratší době podávat předpokládané výkony.

## **5.4 Analýza dotazníkového šetření**

Tato část bude věnována rozboru a analýze výsledků z dotazníkového šetření. Otázky v dotazníku byly schváleny personálním oddělením společnosti. Skupina zaměstnanců vybraná pro účel dotazování jsou THP pracovníci, kteří byli firmou přijati v posledních 5ti letech. Delší časové období nebylo zvoleno, jelikož dříve přijatí zaměstnanci již nemusí mít přesné vzpomínky na výběrové řízení a adaptaci a odpovědi na otázky položené v dotazníku, by tak mohly být zkreslené a nepřesné. Dotazník je na otázky ohledně získávání a výběru zaměstnanců, ty budou analyzovány v části označené písmenem a) a část b) je analýza adaptace zaměstnanců. Jako poslední otázka je otázka spokojenosti, kde vybraní respondenti mohou vyjádřit své pocity ohledně výběru a adaptace. Dotazníkové šetření probíhalo anonymně. S vedoucí personálního oddělení byla nejprve projednávána forma tištěných dotazníků,

nakonec ale byla vybrána moderní metoda dotazování přes internet. Celkem byl dotazník rozeslán 55 zaměstnancům společnosti. Dotazníky byly rozeslány mezi zaměstnance s pomocí zaměstnankyň personálního oddělení společnosti SSI-Schäfer. Z 55 dotazníků se navrátilo 34, tedy zhruba 62 % úspěšnosti návratnosti.

Dotazník je k diplomové práci přiložen jako příloha č 4. Výsledky dotazníkového šetření budou písemně a graficky zpracovány v následujících řádcích. Zpracování grafické části dotazníkového šetření probíhalo pomocí Microsoft Word. Výsledky dotazníků byly zaznamenány pomocí výsečových grafů s procentuálním vyjádřením.

#### a) Získávání a výběr zaměstnanců

V této části bude analyzován proces získávání a výběru zaměstnanců. Jelikož získávání zaměstnanců není předmětem této diplomové práce, je zde pouze pár otázek. Více je zde cíleno na otázky zabývající se výběrem zaměstnanců.

#### Graf 5.1 Zdroje získávání zaměstnanců

##### 1. Jak jste se dozvěděli o volném pracovním místě?



Zdroj: Vlastní zpracování

Dle dotazníkového šetření, které zobrazuje graf 5.1, lze vidět, že jako nejpopulárnější způsob získávání zaměstnanců, a naopak hledání práce, jsou zde dva zdroje. Jeden je inzerování na internetu a druhý doporučení od známého. V dnešní době si asi každý hledá nabídky práce



na internetu, takže není žádným překvapením, že tento zdroj využilo 9 (29 %) stávajících zaměstnanců.

Na první příčce je i doporučení od známého. Firma v posledních letech zavedla bonus 10 000 Kč za doporučení, což určitě bude důvod, proč tento zdroj využilo 9 (29 %) respondentů.

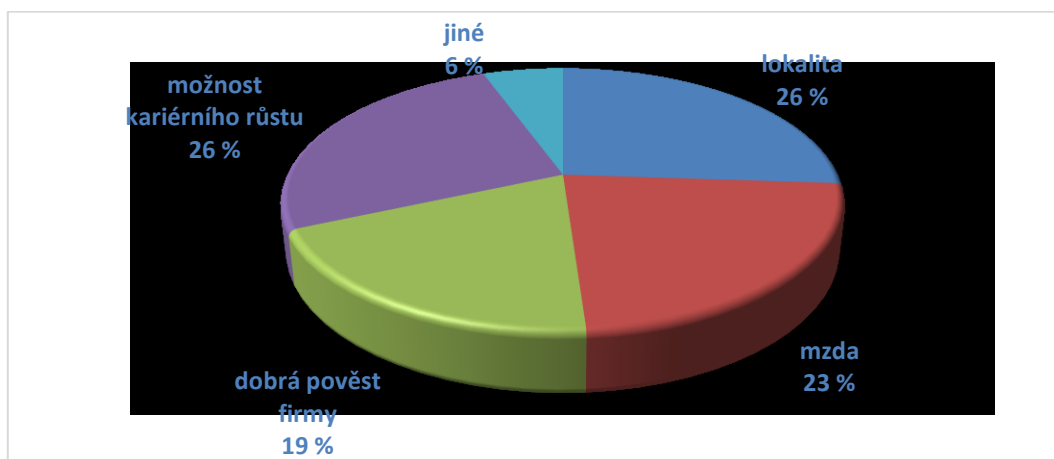
8 respondentů (21 %) našlo nabídku práce na webových stránkách organizace. Webové stránky organizace jsou velmi přehledné, hlavně co se týče nabídek zaměstnání, kde jsou pozice přehledně rozděleny do dvou kategorií – na THP a dělnické pozice. Je tedy pro uchazeče lehké najít ihned pozici, o kterou mají zájem, a jestliže jejich pozice není na webových stránkách organizace vypsána, mohou uchazeči napsat na personální oddělení, na které je na stránkách uveden odkaz. Tak mohou všichni uchazeči velmi rychle žádat o zaměstnání a neodradí je zdoluhavý proces surfování na internetu.

Dalších 8 respondentů (21 %) našlo práci přes zprostředkovatelskou agenturu, jak již bylo zmíněno výše. Společnost využívá služby více zprostředkovatelských agentur, jde tedy vidět, že se spolupráce s agenturami vyplácí.

I když firma velmi podporuje své stávající zaměstnance v kariérním postupu a informuje je o nabídkách práce, mezi respondenty nebyl nikdo, kdo by byl přijat z interních zdrojů.

## Graf 5.2 Rozhodování o výběru zaměstnání

### 2. Co bylo pro Vás rozhodující při výběru zaměstnání?



Zdroj: Vlastní zpracování

Pro 9 respondentů (26 %) byla při výběru zaměstnání důležitá lokalita. Hledali si tedy pracovní místo v blízkosti svého bydliště, aby se nemuseli stěhovat kvůli práci nebo dojíždět dlouhé vzdálenosti.

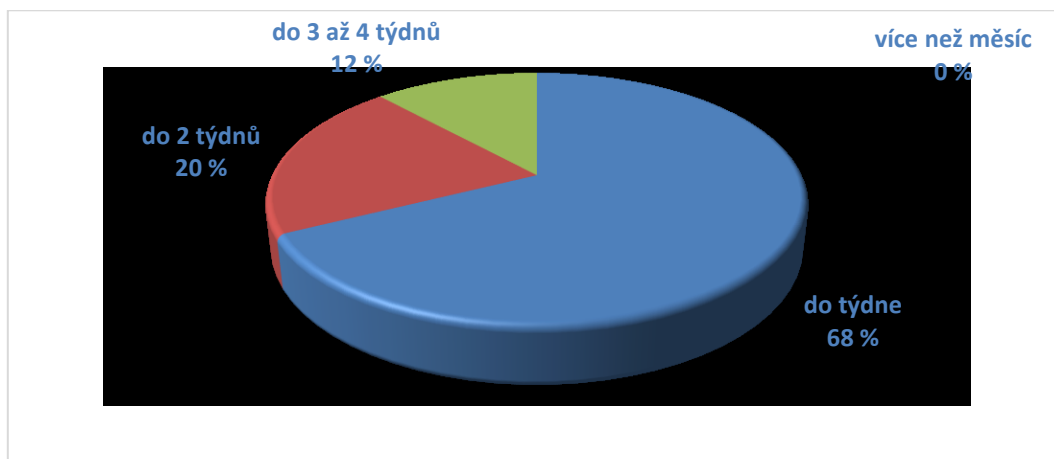
Stejný počet respondentů, tedy 9 (26 %), odpovědělo, že si zaměstnání vybrali kvůli možnosti kariérního růstu. Firma podporuje kariérní růst u svých zaměstnanců, ať u THP nebo u zaměstnanců pracujících na dělnických pozicích.

Pro každého člověka je důležité být za svůj přínos za odvedenou práci spravedlivě odměněn. Proto 8 respondentů (23 %) odpovědělo, že jako hlavní faktor výběru zaměstnání byla mzda, kterou společnost nabízí.

Firma má velice dobrou pověst. Jde o nadnárodní společnost, u které se očekává, že bude mít určitou úroveň a poskytne svým zaměstnancům stabilní zaměstnání. Proto si ji také vybralo 6 respondentů (19 %). Jinou možnost uvedli 2 respondenti (6 %). Uvedli většinou kombinaci výše zmíněných faktorů. Například mzda + lokalita.

### Graf 5.3 Reakce firmy

#### 3. Jak dlouho trvala reakce firmy na Vaši žádost o pracovní místo?



Zdroj: Vlastní zpracování

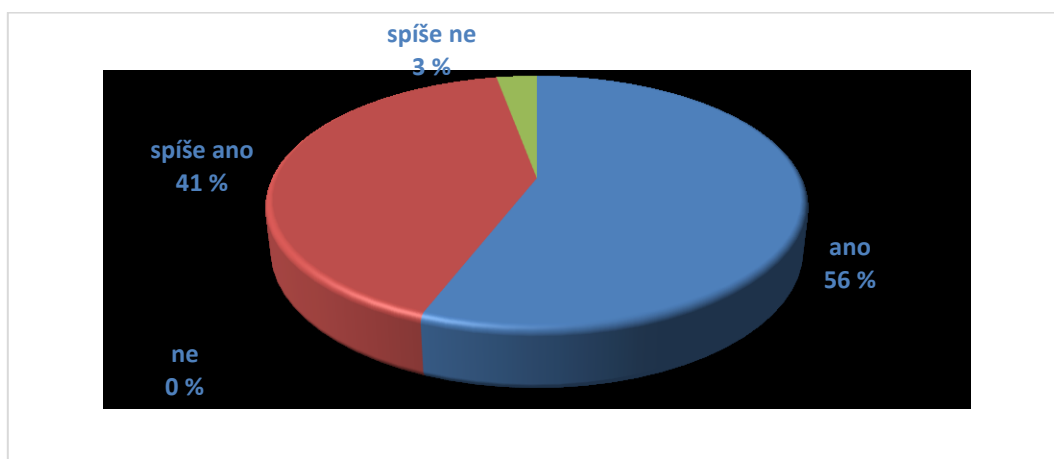
Dle grafu 5.3 lze vidět, že firma reaguje velmi pohotově. Až 23 respondentů (68 %) při žádosti o pracovní místo obdrželo odpověď již do 1 týdne, kdy je firma informovala o možnosti osobní schůzky.

Do dvou týdnů obdrželo odpověď 7 respondentů (20 %). A zhruba do měsíce 4 respondenti (12 %).

Jako poslední možnost v dotazníku byla uvedena možnost reakce firmy na nového uchazeče delší než jeden měsíc. Tuto možnost ovšem nikdo v dotazníku nezvolil, tato možnost má proto nulovou hodnotu. Je tedy poznat, že firma si moc dobře uvědomuje důležitost pohotové reakce na nového uchazeče. Jestliže nebude dostatečně rychlá, pak je zde možnost, že si uchazeč mezitím najde jinou práci.

#### Graf 5.4 Spokojenost při výběrovém řízení

##### 4. Líbilo se Vám prostředí, ve kterém se výběrové řízení odehrávalo?



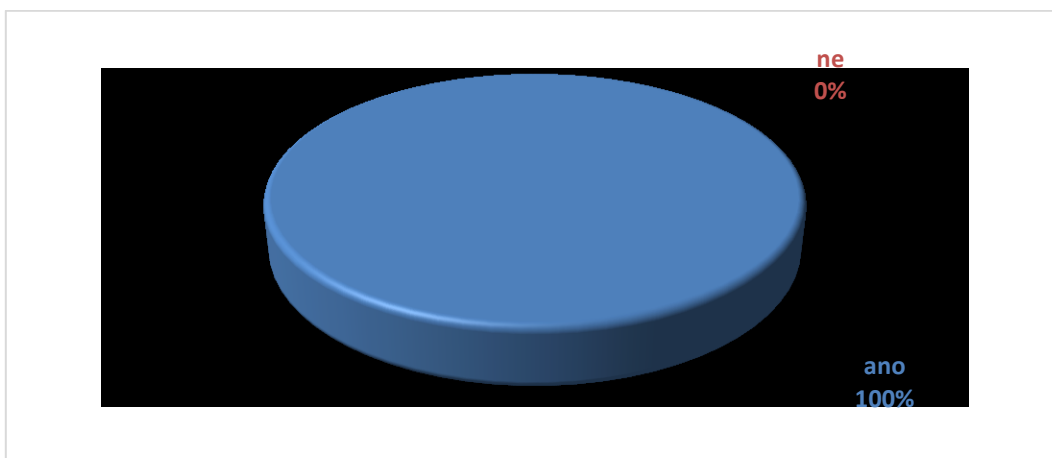
Zdroj: Vlastní zpracování

Většina respondentů byla s prostředím, kde výběrové řízení probíhalo spokojená, a proto 19 z nich (56 %) uvedlo ano jako odpověď. Kladnou odpověď uvedlo také 14 respondentů (41 %).

Negativní odpověď uvedl pouze jeden respondent (3 %). Nebyl tedy příliš spokojen s prostředím, ve kterém se výběrové řízení odehrávalo. Poslední možnost byla absolutní nespokojenost s prostředím, ve kterém se výběrové řízení odehrávalo. Tuto možnost neuvedl ani jeden respondent (0 %). Lze tedy říct, že prostředí, ve kterém se výběrové řízení odehrává, je pro uchazeče příjemné a komfortní. Výběrové řízení se odehrává v zasedacích místnostech, přičemž před rozhovorem je každému nabídnuta voda, čaj či káva.

### Graf 5.5 Spokojenost s výběrovým řízením – rušivé elementy

#### 5. Probíhalo výběrové řízení v klidném prostředí bez rušivých elementů?



Zdroj: Vlastní zpracování

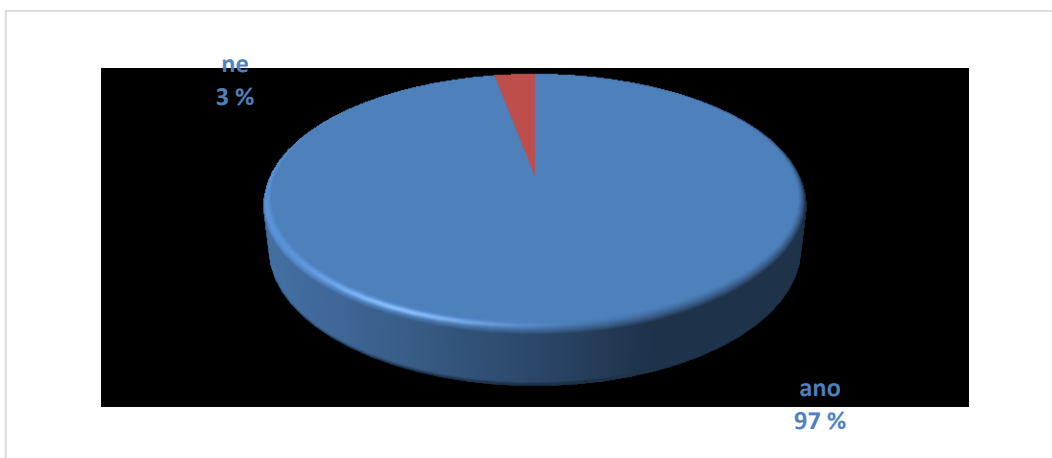
34 respondentů odpovědělo kladně (100 %). Úspěšnost můžeme vidět na grafu 5.5. Tento graf ukazuje, zda byli respondenti při výběru rušeni nějakými podněty z vnější. Respondenti vyjádřili spokojenost s prostředím, viz. Graf 5.5, a všichni se shodli, že je při výběrovém řízení nic nevyrušovalo (0 %).

#### 6. Jestliže jste odpověděli ne – prosím, vysvětlete.

Tato otázka nebyla vyplněná žádným respondentem, jelikož navazuje na otázku č. 6, kde ani jeden respondent neuvedl zápornou možnost.

**Graf 5.6 Spokojenost s průběhem výběrového řízení**

**7. Byli jste spokojeni s průběhem výběrového řízení?**

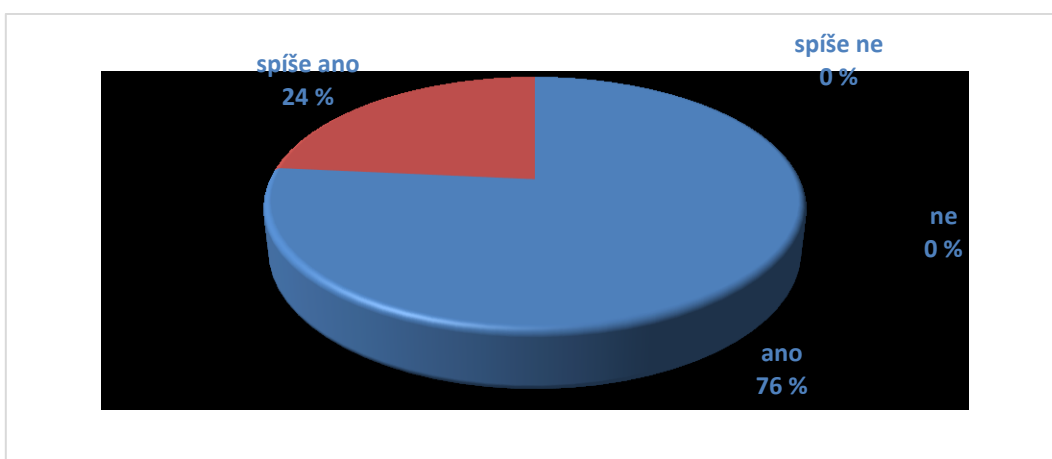


Zdroj: Vlastní zpracování

Téměř všichni, tedy 33 respondentů uvedlo spokojenost s průběhem výběrového řízení (97 %), jeden respondent byl nespokojen s průběhem výběrového řízení (3 %).

**Graf 5.7 Profesionalita**

**8. Byl zaměstnanec, který s Vámi vedl pohovor, dostatečně profesionální? A dodržoval zásady slušného chování?**



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 5.7 ukazuje, že zaměstnanci vedoucí výběrové řízení ví, jak přistupovat k novým uchazečům, umí být profesionální a dodržovat zásady slušného chování. Kladnou odpověď

uvedlo 24 respondentů (76 %) a téměř kladnou odpověď, spíše ano, uvedlo 8 respondentů (24 %).

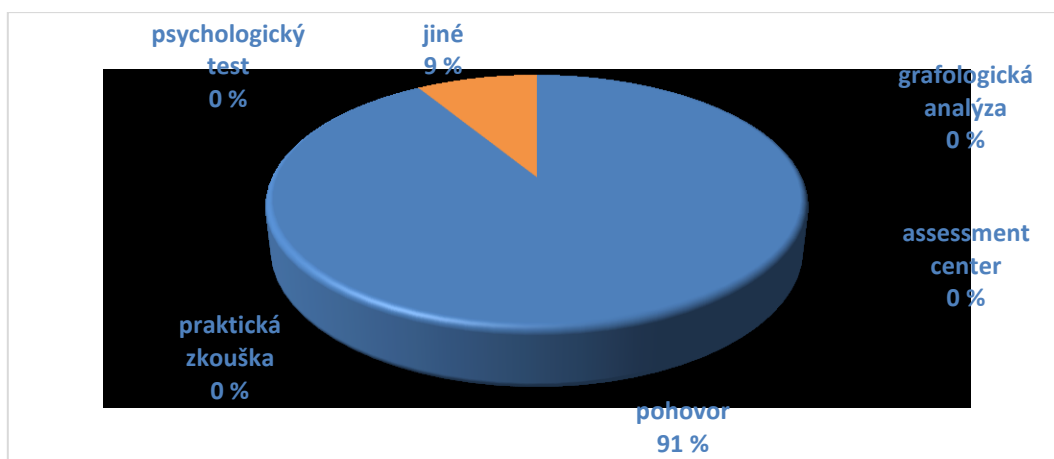
V možnostech se nacházeli i odpovědi negativní, tedy nespokojenost s chováním zaměstnanců firmy, kteří vedli výběrové řízení, takovou možnost ale nezvolil ani jeden respondent a obě možnosti tedy nabývají nulových hodnot (0 %).

#### 9. Jestliže jste odpověděli spíše ne nebo ne – prosím, vysvětlete.

V předchozí otázce nikdo z respondentů nevyjádřil nespokojenost, proto tato otázka zůstala bez odpovědí.

#### Graf 5.8 Metody výběrového řízení

##### 10. Jakou metodu výběrového řízení jste absolvovali?



Zdroj: Vlastní zpracování

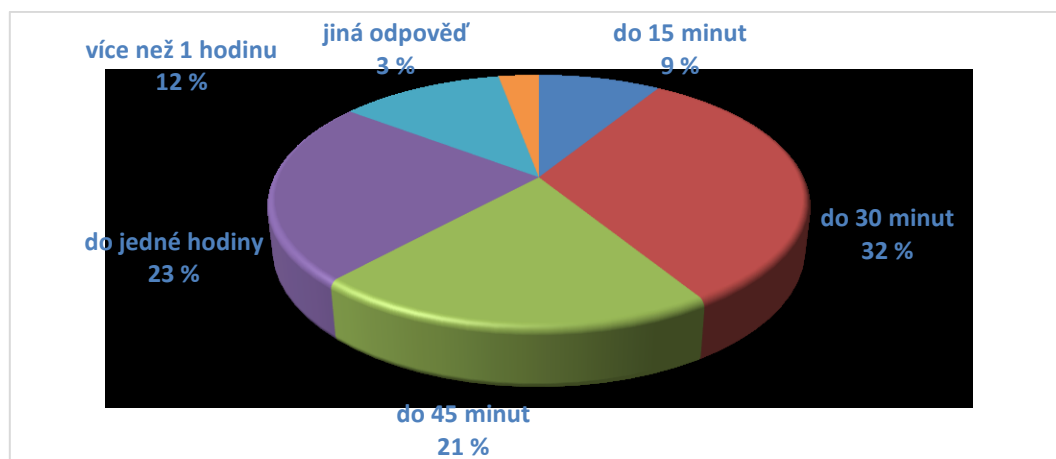
V otázce č. 10 byla spousta možností. Jak již ale rozhovor s personalistkou společnosti napověděl, je zde využívána metoda pohovoru. To také naznačuje graf 5.8, ve kterém můžeme vidět, že 31 respondentů (91 %) získalo práci přes pohovor. Ostatní metody nabývají nulových hodnot (0 %).

V grafu 5.8 můžeme vidět, že 3 respondenti (9 %) uvedli jinou metodu výběrového řízení. Byla to spíše kombinace více metod, které společnost využívá na pozicích pro vrcholové řízení společnosti. Dva respondenti (6 %) uvedli jako metody výběrového řízení pohovor,

psychologický test a ústní jazykový test. Jeden respondent (3 %) uvedl, že prošel pohovorem a praktickou zkouškou.

**Graf 5. 9 Délka trvání výběrového řízení**

**11. Jak dlouho trvalo výběrové řízení?**



Zdroj: Vlastní zpracování

V této otázce byly odpovědi velice rozdílné. Pro 3 respondenty (9 %) byl pohovor velice rychlý a trval zhruba 15 minut. Nejvíce, tedy 11 respondentů odpovědělo, že jejich výběrové řízení trvalo méně než půl hodinu (32 %).

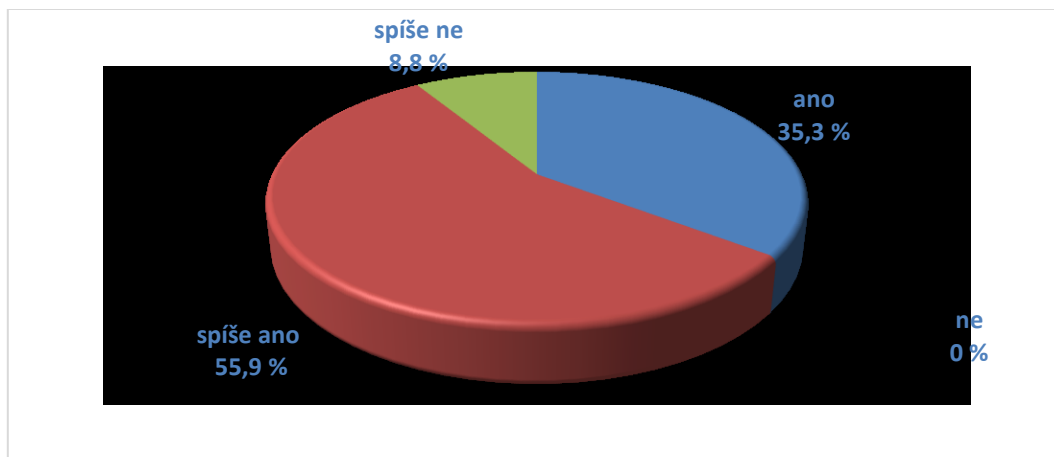
Celkem 7 respondentů (21 %) odpovědělo, že jejich výběrové řízení trvalo méně než 45 minut a 8 respondentů (23 %) zvládlo své výběrové řízení do 1 hodiny.

Déle než hodinu trvalo výběrové řízení pro 4 respondenty (12 %).

Jeden respondent (3 %) uvedl, že jeho výběrové řízení probíhalo ve dvou kolech. A nemohl tak určit přesnou délku trvání výběrového řízení.

#### Graf 5. 10 Dostatečnost informací

12. Dostali jste během výběrového řízení všechny informace týkající se pracovní pozice?

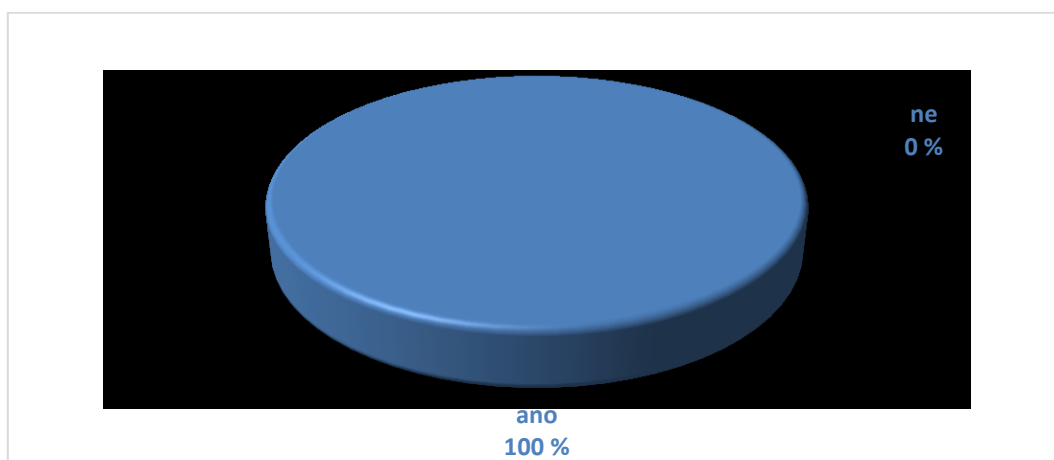


Zdroj: Vlastní zpracování

Více než polovina, tedy 19 respondentů (55 %) odpověděli, že dostali při výběrovém řízení dostatek informací, i když ne všechny. Spokojenost s informacemi mělo 12 respondentů (35,3 %). 3 respondenti (8,8 %) příliš spokojeni s poskytnutými informacemi nebyli. Nebyl jim tedy poskytnut dostatek informací o jejich budoucí pracovní pozici. Ale absolutně nespokojen nebyl ani jeden uchazeč (0 %).

#### Graf 5.11 Prostor pro dotazování

13. Byl Vám nabídnut prostor pro Vaše dotazy?



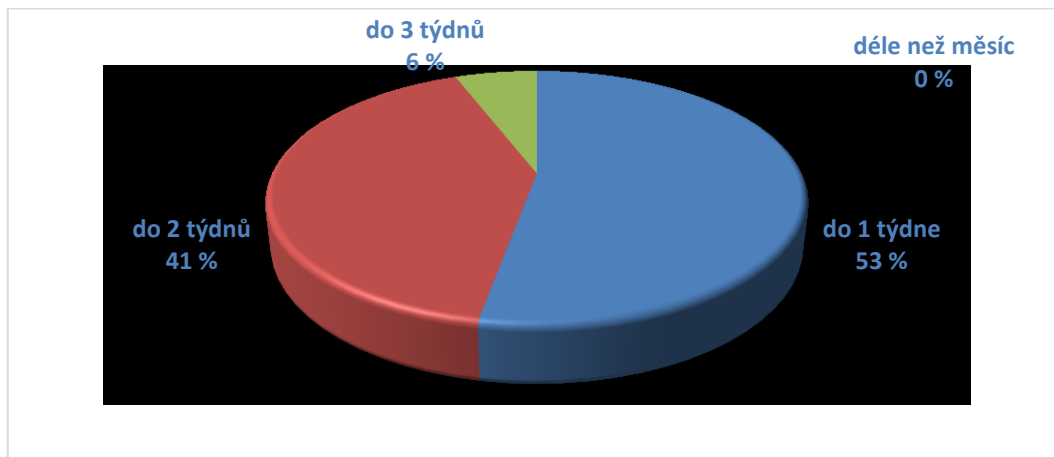
Zdroj: Vlastní zpracování



Je důležité, aby ten zaměstnanec, který vede výběrové řízení, dal uchazečům prostor, aby se zeptali na vše, co je v souvislosti s pracovním místem nebo firmou zajímavé. Dle grafu 5.11 lze usoudit, že firma nezapomíná na tuto podstatnou otázku a 34 respondentů (100 %) potvrdilo, že prostor pro své otázky při výběrovém řízení dostali.

**Graf 5.12 Délka od výběrového řízení po vyrozumění uchazeče**

**14. Jak dlouho trvalo, než Vás organizace kontaktovala o výsledku výběrového řízení?**



Zdroj: Vlastní zpracování

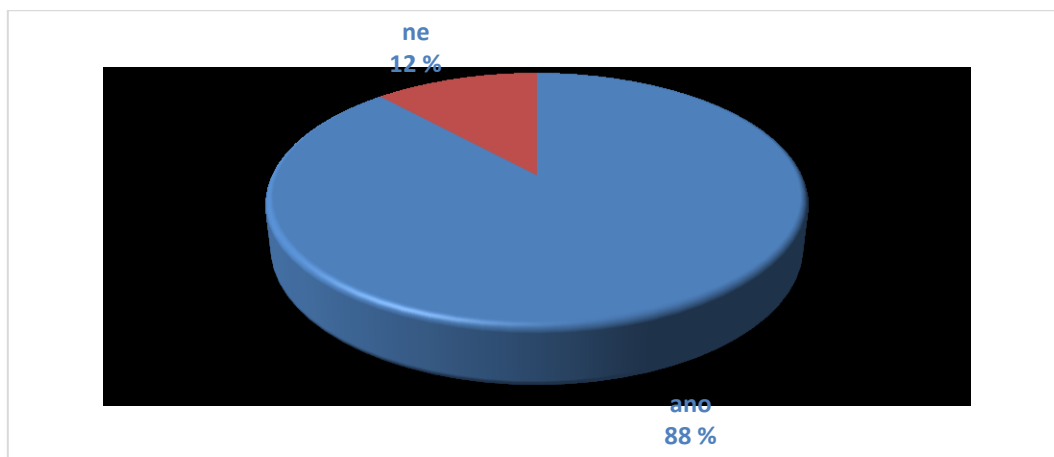
Firma reaguje vcelku rychle, 18 respondentů (53 %) dostalo vyrozumění o výsledcích výběrového řízení do 1 týdne. Do dvou týdnů bylo vyrozuměno 14 respondentů (41 %). Tři týdny muselo na odpověď čekat 2 respondenti (6 %). Déle, než jeden měsíc nemusel čekat ani jeden respondent (0 %).

#### **b) adaptace zaměstnanců**

Adaptaci zaměstnanců je věnována tato část dotazníku. Všechny otázky se týkají adaptačního procesu, až na poslední otázku, která dala prostor respondentům vyjádřit své připomínky a návrhy k výběru a adaptaci zaměstnanců v jejich firmě.

### Graf 5. 13 Informační balíček

15. Obdrželi jste při nástupu do práce informační balíček? (Informace o podniku, organizační schéma, pracovní řád, informace o odměňování, benefitech, stravování, možnost vzdělání apod.).

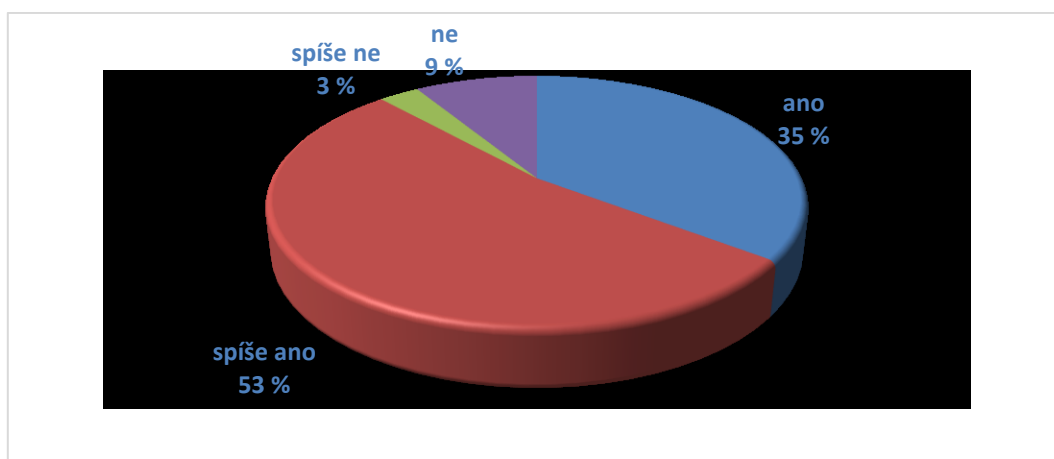


Zdroj: Vlastní zpracování

Možnosti v této otázce byly pouze dvě. Informační balíček dostalo 34 respondentů (88 %) zbylí 4 respondenti (12 %) odpověděli tak, že žádný balíček s informacemi o podniku, odměňování, benefitech apod. nedostali. Pro firmu je vytvořena adaptační brožura, kde lze všechny tyto informace najít, u těchto 4 respondentů se lze domnívat, že zde pochybil lidský faktor a na předání brožury, zodpovědný pracovník zapomněl.

### Graf 15.14 Dostatečnost informací v informačním balíčku

16. Jestliže jste obdrželi informační balíček, vnímali jste informace jako dostatečné?

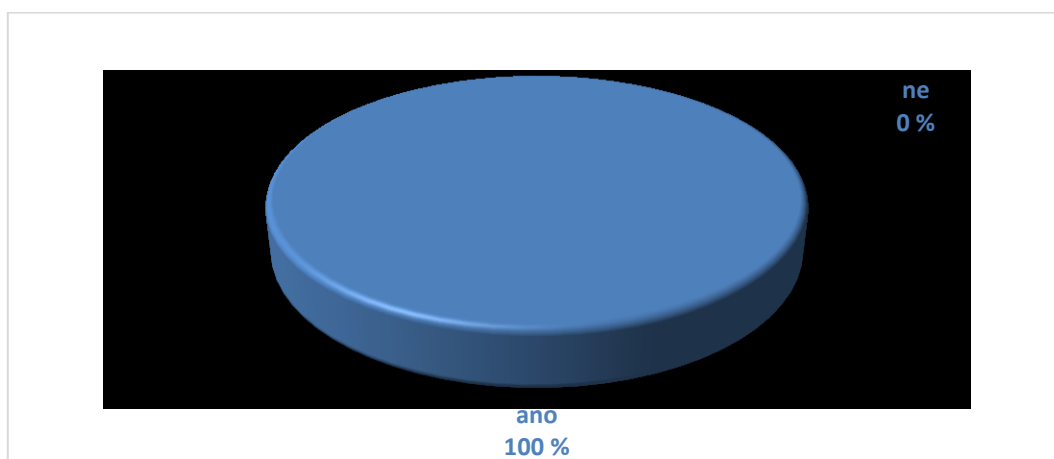


Zdroj: Vlastní zpracování

Informační balíček, brožura společnosti, je velmi obsáhlý, proto byli respondenti spokojeni s informacemi, které našli. Kladně tedy odpovědělo 18 respondentů (53 %) a 12 respondentů (35 %). Jeden respondent odpověděl, že informace spíše nebyly dostatečné (3 %) a 3 respondenti (9 %) nebyli spokojeni s dostatkem informací. V brožuře chybí informace o kariérním růstu, což může být důvod, proč respondenti neodpovídali kladně.

#### **Graf 5.15 Seznámení s nadřízeným**

##### **17. Byli jste seznámeni s nadřízeným první den nástupu do práce?**

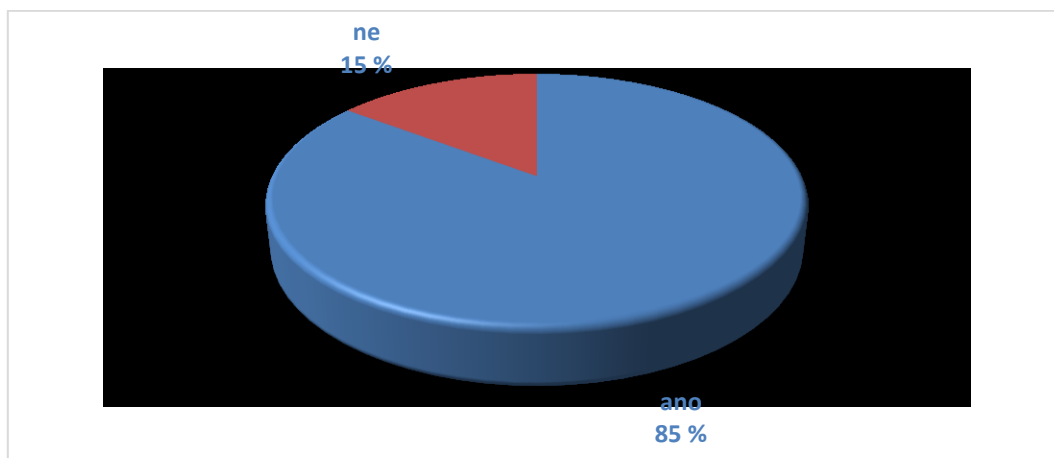


Zdroj: Vlastní zpracování

Každý, tedy 34 respondentů uvedlo, že první den nástupu do práce byli seznámeni se svým nadřízeným (100 %). Možnost, kdy by respondent nebyl seznámen s nadřízeným, zde nezvolil nikdo (0 %). Pro nového zaměstnance je to důležité, neboť nabyde pocitu, že se o něj nadřízený zajímá, také bude vědět na koho se má v budoucnu obrátit s požadavky či otázkami.

### Graf 5.16 seznámení s kolektivem

#### 18. Byli jste seznámeni s kolektivem první den nástupu do práce?

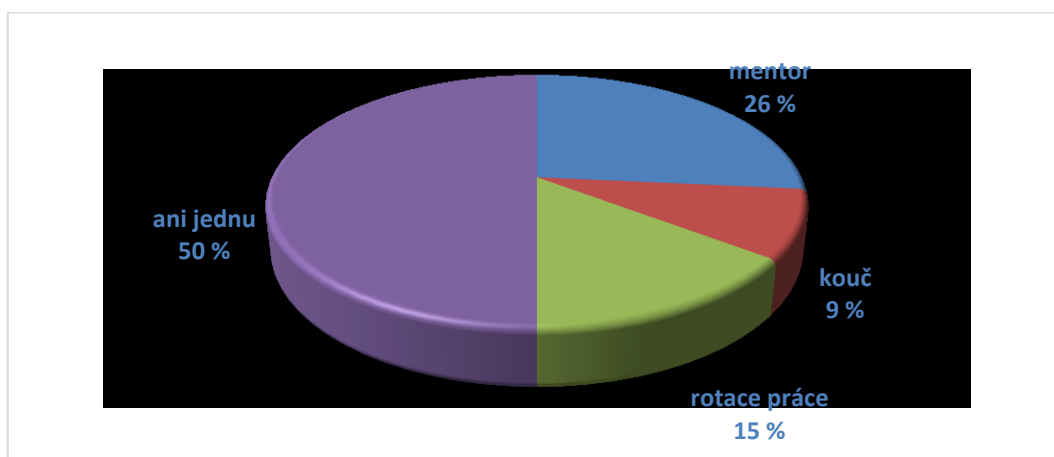


Zdroj: Vlastní zpracování

Seznámení s kolektivem je také důležité, tak jako seznámení s nadřízeným. Ale na rozdíl od seznámení s nadřízeným, kde se všichni respondenti seznámili hned první den, se s kolektivem seznámilo první den pouze 29 respondentů (85 %), zbylých 5 respondentů (15 %) seznámeno první den nebylo.

### Graf 5.17 metody adaptace

#### 19. Jakou metodou adaptace jste využili?



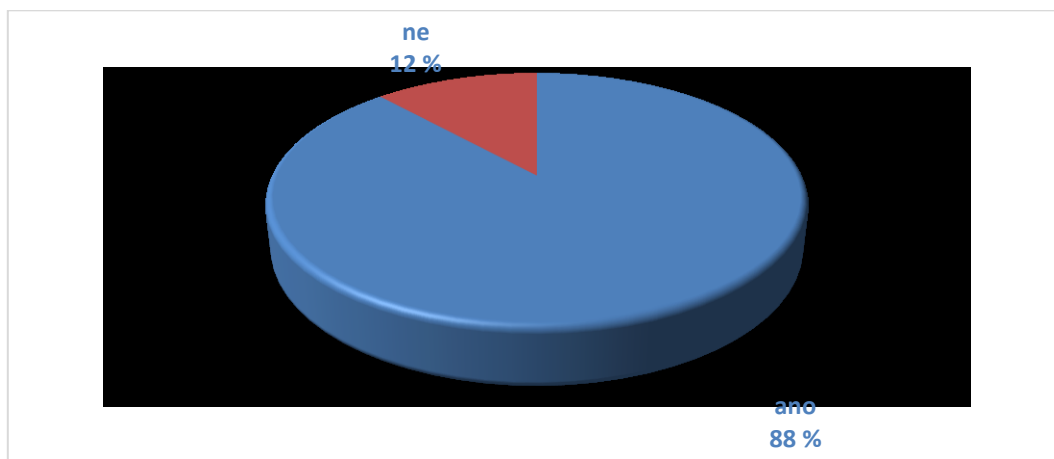
Zdroj: Vlastní zpracování

Koučink využilo dle grafu 5.17 pouze 3 respondenti (9 %) jak již bylo zmíněno výše, koučing probíhá u vedoucích pracovníků a spíše v kombinaci s mentoringem. Rotaci práce jako

další metodu adaptace využilo 5 respondentů (15 %). Svého mentora dostalo 9 respondentů (26 %) a 17 respondentů (50 %) nevyužilo ani jednu metodu adaptace. Tito respondenti ovšem nebyli uvedeni do pracovního procesu jen tak, u všech byla provedena instruktáž, některým ze služebně starších zaměstnanců.

#### Graf 5.18 Adaptační plán

##### 20. Obdrželi jste po nástupu do zaměstnání adaptační plán?

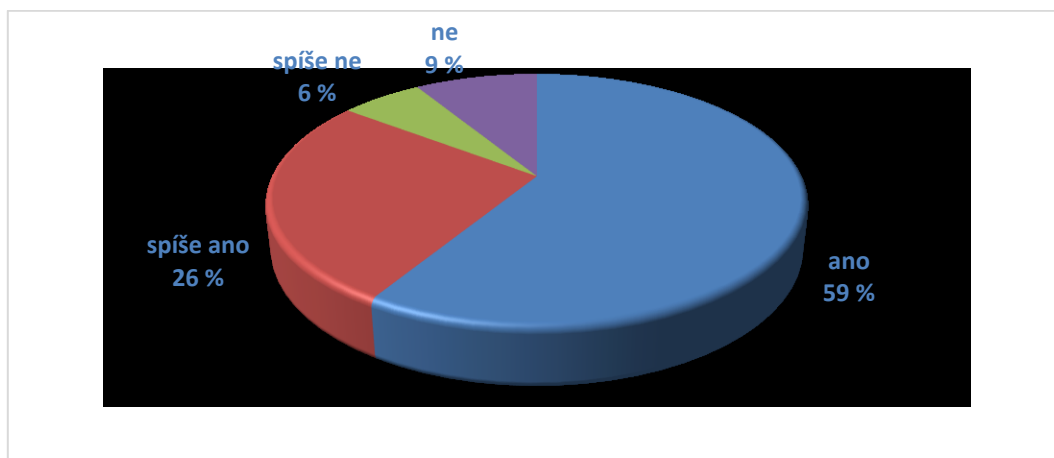


Zdroj: Vlastní zpracování

Adaptační plán obdrželo 30 respondentů (88 %) zbylí 4 respondenti (12 %) adaptační plán neobdrželi. Opět můžeme v úvahu brát lidský faktor, a to znamená, že se respondentům adaptační plán zapomněl předat. Adaptace probíhá ve skupinkách, je tedy možné, že někteří s respondentů sdíleli jeden plán.

### Graf 5.19 Plnění adaptačního plánu

#### 21. Postupovali jste dle adaptačního plánu?

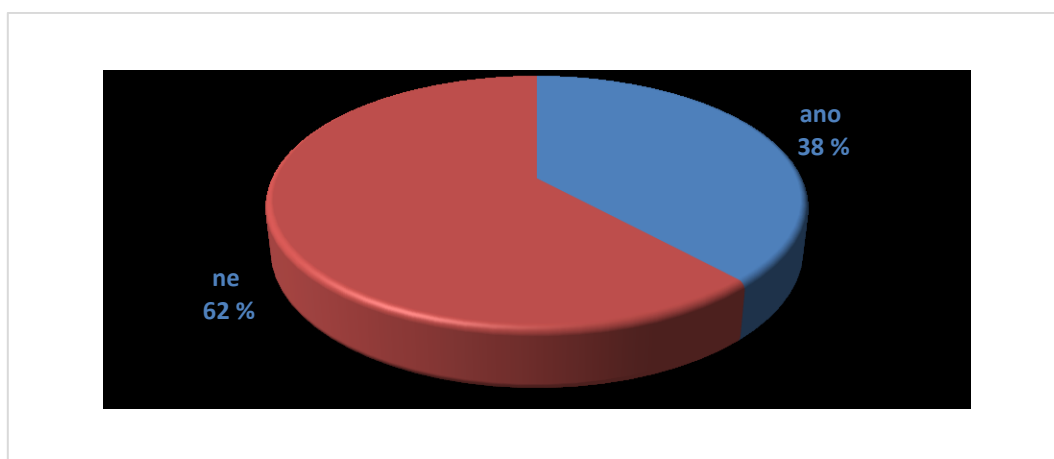


Zdroj: Vlastní zpracování

Většina, přesně tedy 20 respondentů (59 %) a 9 respondentů (26 %) postupovali dle adaptačního plánu. Podle adaptačního plánu spíše nepostupovali 2 respondenti (6 %) a vůbec podle něj nepostupovali 3 respondenti (9 %). Dle adaptačního plánu, se navštěvují různá střediska a oddělení, za předpokladu, že v každém středisku či oddělení nové zaměstnance provádí jiná osoba. Jestliže někdo onemocní, nečekaně odjede nebo má neodkladnou práci, plán adaptace se mění a noví uchazeči přechází na jiné středisko či oddělení co v plánu předtím neměli nebo se ukázka střediska či oddělení přesune na jiný den.

### Graf 5.20 průběžné hodnocení adaptačního procesu

#### 22. Probíhalo během adaptačního procesu průběžné hodnocení?

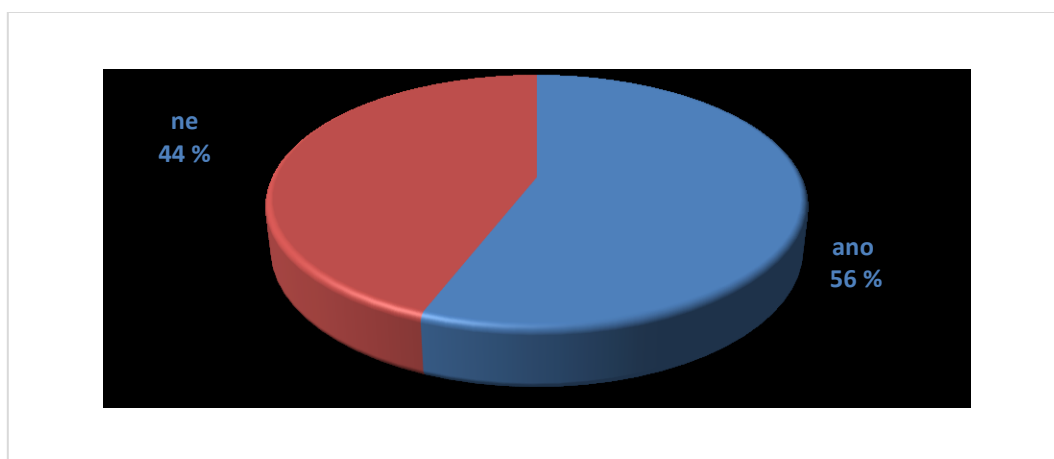


Zdroj: Vlastní zpracování

Je důležité, aby zaměstnanec věděl, jak si v práci vede, proto by mělo během adaptačního procesu probíhat průběžné hodnocení. Avšak více než polovina respondentů, tedy přesně 21 (62 %) uvedlo, že hodnocení průběžně nebyli. Naopak 13 respondentů (38 %) uvedlo, že u nich průběžné hodnocení probíhalo. Adaptační plán sám o sobě neobsahuje kolonku s průběžným hodnocením i proto více než polovina respondentů uvedla, že nebyla průběžně hodnocena.

### Graf 5.21 Hodnocení a rozvoj

#### 23. Byl s Vámi proveden rozhovor o přínosu adaptace a dalším rozvoji?



Zdroj: Vlastní zpracování

Až 19 respondentů (56 %) uvedlo, že na konci adaptace byl s respondenty veden rozhovor o přínosu a dalším rozvoji. Ovšem 15 respondentů (44 %) uvedlo, že žádný rozhovor o dalším rozvoji ani o přínosu adaptace s nikým nevedli. O přínosu adaptace a dalším rozvoji vedou rozhovor s novými zaměstnanci, jejich nadřízenými, kteří by měli být v tomto ohledu jednotní a rozhovor o přínosu adaptace a dalším rozvoji by měl být prováděn s každým zaměstnancem.

#### 24. Byli jste spokojeni s průběhem adaptace? Máte nějaké připomínky nebo návrhy na zlepšení výběru zaměstnanců a jejich adaptaci?

Tato otázka byla otevřená a respondenti se zde mohli vyjádřit k procesu adaptace a výběru zaměstnanců. Odpovědět na tuto otázku nebylo povinné, proto se vyjádřilo pouze 22 respondentů. Ve většině byly obdrženy odpovědi od respondentů, kteří byli spokojeni s průběhem adaptace, nemajících žádné připomínky k výběru a adaptaci zaměstnanců, naopak

se jím adaptační kolečko líbilo a mohou se tak pořádně seznámit s jednotlivými částmi firmy. Co se týče zaškolení přímo na danou pozici, byli zaměstnanci spokojeni s přístupy mentorů, kolegů i personalistů. Je zde ale pár respondentů, kteří mají připomínky, či návrhy na zlepšení nejen procesu výběru a adaptace ale i procesu získávání zaměstnanců.

Návrhy na zlepšení či připomínky a návrhy k výběru a adaptaci zaměstnanců od respondentů:

- Adaptační kolečko v rámci prostředí firmy by bylo dobré po prvním až dvěma měsíci zopakovat,
- adaptační plán je příliš obecný. Nerozlišuje zaměstnance podle pozic, a tudíž nedokáže patřičně zaujmout celou skupinu,
- vzhledem k udržitelnosti vysokého standardu výrobků SSI-Schäfer by se měly zvýšit požadavky na uchazeče o práci,
- vedení by se mělo zajímat o zpětnou vazbu,
- organizace by měla sdělovat všechny informace, nebyly řečeny informace o tom, že je skoro nemožné navýšit mzdu, že odměny jsou poskytovány jen některým oddělením apod.,
- ne/možnost kariérního růstu, či velmi omezený (pouze pro úzký okruh). Ne všechny nově vzniklé pozice jsou zveřejněny vnitropodnikově, natož aby proběhlo oficiální formální výběrové řízení.

Tyto návrhy na zlepšení, či připomínky k výběru a adaptaci zaměstnanců, jsou pouze subjektivním názorem jedinců, kteří byli tázáni formou dotazníkového šetření.



## 6 Návrhy a doporučení

Cílem této kapitoly je napsat návrhy a doporučení na zlepšení procesu výběru a adaptace zaměstnanců ve společnosti SSI-Schäfer Hranice.

Společnost SSI-Schäfer Hranice je výjimečně úspěšná. Dosahuje velmi vysokých obrátů a zaměstnává tisíce zaměstnanců. Jako jeden z největších zaměstnavatelů v Hranicích si plně uvědomuje důležitost lidského faktoru a snaží se podporovat své stávající zaměstnance, začlenit nově příchozí a získávat co nejschopnější uchazeče. Jako každá úspěšná firma neuvažuje pouze v krátkodobém měřítku, ale myslí i na budoucnost. Tím, že spolupracuje s vysokými školami, kde studentům poskytuje praxi, stáže nebo s nimi spolupracuje na bakalářských či diplomových pracích, si získává pozornost studentů, kteří se po absolvování mohou ve firmě ucházet o místo. Spolupracuje i se školami středními a základními, konkrétně se děti z 8 a 9 tříd. Pořádají pro ně hry, kde účelem je získat informace o firmě. Firma pro získávání nových zaměstnanců dělá opravdu hodně. Jestliže nebude mít, jak získávat zaměstnance nebude zde potom prostor ani pro následný výběr a adaptaci zaměstnanců.

Jednotlivé návrhy a doporučení jsou zpracovány na základě dotazníkového šetření a také na základě rozhovorů s personálním oddělením. Je také třeba zmínit, že na základě dotazníkového šetření nebyly nalezeny žádné výrazné ani závažné problémy v celém procesu výběru a adaptace. Společnost má tedy povětšinu spokojených zaměstnanců, kteří až na výjimky, vyjádřily souhlas s průběhem výběrového řízení a adaptace. Vzhledem k dlouhodobému působení společnosti, jako jednoho z největších zaměstnavatelů v Hranicích, není překvapením, že společnost ví, jaké metody zvolit při výběru a adaptaci, v jakém prostředí výběr provádět, co za otázky klást a jak se při výběrovém řízení a adaptaci chovat.

### **Návrhy a doporučení výběru zaměstnanců:**

1. Testy potenciálních a získaných schopností u THP pracovníků,
2. stresové rozhovory u THP pracovníků,
3. hodnotící arch THP pracovníků,
4. zkrácení doby vyrozumění uchazeče.

## **1. Testy potenciálních a získaných schopností u THP pracovníků**

Jako téměř jediná metoda výběru nových zaměstnanců, která ve firmě probíhá, je metoda rozhovoru. Dle mého názoru by měly být ve firmě vytvořeny alespoň krátké písemné praktické zkoušky, které by prověřily znalosti uchazečů o pracovní místo. U některých pozic THP pracovníků by stačila ústní forma praktické zkoušky, například jedna dvě otázky týkající se pozice, o kterou se daný kandidát uchází. Jestliže bude společnost obsazovat například pouze jedno pracovní místo, ale uchazečů bude více než jeden, pak tyto otázky nebo malý test pomůžou vybrat uchazeče s lepšími znalostmi.

## **2. Stresový rozhovor u THP pracovníků**

Již bylo zmíněno, že firma využívá metodu rozhovoru. Jelikož firma hledá některé THP pracovníky, u kterých přímo v požadavcích stojí, aby byli odolní vůči stresu, viz příloha č. 5., bylo by vhodné zavést stresový rozhovor. Ovšem stresový rozhovor je velice nevyzpytatelná záležitost. Jestliže uchazeč stresový rozhovor nezvládne, pro společnost není vhodný kandidát na pracovní místo. Nebo uchazeč stresový rozhovor zvládne a je tedy vhodný kandidát a firma o něj projeví zájem. Může se ale stát, že i když uchazeč projde stresovým pohovorem, nebude poté chtít nastoupit do práce, neboť bude mít smíšené či negativní pocity z rozhovoru, kde mu byly kladeny nepříjemné otázky.

Společnost by měla provádět stresové rozhovory například způsobem, že si výběrový rozhovor rozdělí na dvě části. První část by začala stresovým rozhovorem, aby se dalo zjistit, zda je uchazeč schopný zvládat dynamickou práci ve stresu, o kterou se uchází. Průběh hovoru by mohl být takový, že by v místnosti byli dva lidé, kteří vedou rozhovor a jeden přes druhého by kladli otázky na, na které by uchazeč musel zvládat odpovídat. Druhá část by byl klasický rozhovor, který firma praktikuje, pouze by v něm přibýly informace pro kandidáta, který právě prošel stresovým rozhovorem. Informace by se týkaly toho, čím si uchazeč právě prošel, došlo by k vysvětlení, proč si tím uchazeč musel uchazeč stresový rozhovor absolvovat, a také by uchazeč měl ihned dostat zpětnou vazbu. Určitě by měl být pochválen a mělo by mu být sděleno, že je na pozici vhodný kandidát, a že by o něj firma měla zájem. Tak by se dalo předejít negativním reakcím ze strany uchazeče na stresový rozhovor.

### i) Hodnoticí arch

Při výběrové rozhovoru má personalista a nadřízený u sebe většinou životopis kandidáta, do kterého si dělá poznámky nebo do něj zaznamenává odpovědi. Pro zjednodušení a zpřehlednění bych navrhovala udělat hodnoticí arch, něco jako všeobecnou tabulku, která by mohla vypadat například takto:

Tab. 6.1 Hodnoticí arch THP pracovníků

Hodnoticí arch SSI-Schäfer		
Jméno uchazeče:		obsazovaná pozice:
Požadavky	Poznámky	Hodnocení
Osobností charakteristiky vhodné pro pracovní pozici		1 2 3 4 5
Životní aspirace a cíle (motivace)		1 2 3 4 5
Pracovní a profesní dráha (praxe)		1 2 3 4 5
Připravenost a odpovědnost		1 2 3 4 5
Jazyková způsobilost		1 2 3 4 5
Vědomosti (výsledky testů)		1 2 3 4 5
Celkové hodnocení uchazeče		1 2 3 4 5
Uchazeč byl úspěšný: Ano/Ne      Dne:      výběrový rozhovor vedli:		

Zdroj: Vlastní zpracování

Hodnoticí arch by mohl obsahovat sloupec požadavků, které by měl daný uchazeč splňovat. Mezi tyto požadavky by mohly být zařazeny osobnostní charakteristiky vhodné pro pracovní pozici. U každé pozice to bude individuální. Například pokud obsazovaná pozice bude pozice obchodního zástupce, budeme se zde zaměřovat na osobnostní charakteristiky, jako jsou komunikativnost, sebereprezentace, empatie, cílevědomost, sebedůvěra apod.

Životní aspirace a cíle neboli motivace uchazeče by byl další požadavek. Zde by byla pozornost zaměřena na uchazeče v rámci jeho kariérních plánů a cílů. Podle této kolonky můžeme soudit i motivaci k práci.

Další kolonka by se zaměřila na pracovní a profesní dráhu. Zde by byly směřovány otázky k předchozím pracovním zkušenostem, předchozím zaměstnavatelům a úkolům, které v minulosti uchazeč plnil.

Kolodka, která poslouží vybrat uchazeče odpovědného, je kolodka odpovědnost a připravenost. Jestliže je uchazeč odpovědný lze poznat ještě před začátkem rozhovoru. Poznáme to podle toho, jestli daný uchazeč přijde na pohovor včas. Připravenost lze poznat například otázkou, zda uchazeč ví něco o firmě.

U pozic, kde je vyžadována znalost cizího jazyka, by posloužila kolodka jazyková způsobilost. Lze ji zjistit otevřenými otázkami v cizím jazyce, kde podle rozsáhlosti odpovědi lze uchazeče hodnotit.

Jestliže by u THP pracovníků probíhaly praktické zkoušky, jak bylo navrhováno, mohla by zde být kolodka, kde by poté byly zaznačeny výsledky testů.

Poté by následovalo celkové ohodnocení uchazeče na základě zjištěných informací a předchozího dílčího hodnocení. Dle celkového hodnocení by poté bylo zaznačeno do hodnotícího archu, zda uchazeč byl přijat či nikoli.

Jako další sloupec je v hodnotícím archu sloupec poznámky. Ten by sloužil k zaznamenávání poznámek od tazatelů přítomných u výběrového rozhovoru.

V Tab. 6.1 lze vidět sloupec hodnocení a v něm čísla od 1–5. Tyto čísla by zde byly předtištěny, aby tazatel mohl pouze kroužkovat odpovídající číslo dle výkonu či odpovědi uchazeče. Čísla představují hodnotící stupnici, viz. Tab. 6.2.

Tab. 6.2 Hodnotící stupnice THP pracovníků

Hodnotící stupnice				
1	2	3	4	5
Vynikající	Velmi dobrý	Dobrý	Dostačující	Nedostačující

Zdroj: Vlastní zpracování

Hodnotící stupnice se vztahuje k tab. 6.1, do které jsou vepsány čísla od 1-5. Tyto čísla představují hodnocení uchazeče na základě jeho odpovědi či výkonu. V tab. 6.2 je slovně vysvětleno, co každé jednotlivé číslo znamená. Jestliže tedy tazatel v hodnotícím archu zakroužkuje číslo 1, znamená to, že uchazeč podal vynikající výkon nebo odpověděl tak, že to tazatele velice zaujalo a uchazeč odpovědi potvrdil, že je vhodný kandidát na obsazované

pracovní místo. Naopak jestliže je v hodnotícím archu zakroužkováno číslo 5, znamená to, že uchazeč touto otázkou potvrdil, že není vhodný nebo jeho výkon nebyl dostačující.

### **Zkrácení doby vyrozumění uchazeče**

Doba čekání na výsledek, zda budou uchazeči přijati či nikoliv, je i tak frustrující, zvláště v případě, kdy má člověk možnost výběru z více zaměstnání nebo je čerstvým absolventem školy. Personalisté z firmy své uchazeče informují o rozhodnutí většinou do jednoho měsíce, což je v pořádku vzhledem k tomu, že ve firmě není využíváno AC, psychologické testy (pouze HR pozice) či praktické zkoušky, ale naopak je využívána metoda rozhovoru, proto by informace o přijetí či nepřijetí mohli uchazeči obdržet maximálně do 2 týdnů.

### **Návrhy a doporučení adaptačního procesu:**

1. Metody adaptace
2. Průběžné hodnocení a závěrečné hodnocení
3. Doplnění plánu adaptace zaměstnanců

#### **1. Metody adaptace**

I když ve společnosti někteří uchazeči využívají metody adaptace, jako je rotace práce, koučing, mentoring, tak výsledky dotazníkového šetření ukázaly, že polovina dotazovaných nevyužila ani jednu metodu adaptace. To může být způsobeno tím, že adaptace probíhá velmi neformálně, proto ji ani jako adaptaci nevnímali. Nebo adaptace ve firmě probíhá pouze pro některé zaměstnance pouze formou instruktáže. Jestliže adaptace pro některé zaměstnance probíhá pouze formou instruktáže, určitě bych doporučila využívat metod adaptace jako je například mentoring, neboť to urychlí aklimatizaci zaměstnance a bude dříve schopen podávat výkony, které se od něj očekávají.

## **2. Průběžné hodnocení a závěrečné hodnocení**

Je důležité, aby probíhalo průběžné hodnocení adaptačního procesu, bohužel dle dotazníkového šetření 62 % respondentů uvedlo, že nebyli průběžně hodnoceni. Nadřízený by měl nového pracovníka průběžně sledovat a provádět dílčí hodnocení efektivity a usměrňovat adaptační proces správným směrem. Ve firmě je pravděpodobně na průběžné hodnocení zapomínáno, což ale může vést i k demotivaci nového zaměstnance, neboť si může myslet, že firma o něj nejeví žádný zájem. Doporučení tedy zní, aby noví zaměstnanci dostávali průběžné hodnocení od nadřízeného formou rozhovoru.

Na základě dotazníkového šetření soudím, že závěrečné hodnocení pro nové zaměstnance téměř v polovině případů nebylo provedeno. Jak už bylo výše zmíněno, bez zpětné vazby může docházet k demotivaci pracovníků, jejich stagnaci, nevyužití jejich potenciálu. Návrhem by zde byl hodnotící rozhovor, který by měl probíhat na konci adaptačního procesu. Byl by setkáním, sloužícím v zásadě k rekapitulaci průběžného hodnocení, celkovému zhodnocení a rozboru pracovního výkonu a naplánování nových výkonových a rozvojových cílů zaměstnance. Opět zde navrhuji vytvořit formulář ve formě tabulky, kde by byly zaznamenány úspěchy či nedostatky nového zaměstnance.

## **3. Doplnění plánu adaptace zaměstnanců**

Příloha č. 2 obsahuje stávající plán adaptace zaměstnanců. Tento plán bych doplnila o kolonku průběžné hodnocení. Kolonka průběžného hodnocení by měla být situována za cílem plánu adaptace zaměstnance a před vyhodnocením plánu adaptace zaměstnance.

Přílohu č. 2 bych dále detailněji rozepsala, a to hlavně ve sloupci střediska, aby nový zaměstnanec věděl přesně, co ho na daném středisku čeká. Popřípadě by zde mohl být vytvořen další sloupec. Tedy vedle sloupce středisko a pracoviště by byl sloupec s názvem náplň, kde by bylo podrobně rozepsáno, co nového pracovníka čeká.

V adaptačním plánu jsou zaznamenány dny, ale chybí v něm časové údaje. Není tedy zřejmé, v kolik hodin se má pracovník dostavit na středisko. Proto bych navrhovala doplnění o časový údaj.

## Závěr

Výběr a adaptace zaměstnanců představuje jednu z klíčových personálních činností a stejně tak možnost zvýšení výkonnosti a konkurenční schopnosti organizace. Celý tento proces je sice složitější, časově i organizačně náročnější, avšak správný výběr nového zaměstnance a následně dobře nastavený proces adaptace zaměstnance jsou pro firmu velmi důležité.

Pro vypracování diplomové práce byla zvolena společnost SSI-Schäfer Hranice. V této společnosti se 34 zaměstnanců zúčastnilo dotazníkového šetření. Všichni tito respondenti nejsou ve firmě déle než 5 let.

Cílem této diplomové práce bylo objasnit průběh výběru a adaptace zaměstnanců ve firmě SSI-Schäfer Hranice, a dle dotazníkového šetření provést analýzu současného stavu výběru a adaptace zaměstnanců v organizaci. Dále bylo cílem ze získaných informací navrhnout možná doporučení na zkvalitnění tohoto procesu.

Diplomová práce byla rozdělena na dvě části. První část, teoreticko-metodická, rozebrala teoretická východiska týkající se výběru a adaptace zaměstnanců. Jelikož procesu výběru a adaptace zaměstnanců předchází získávání zaměstnanců, tato kapitola se zběžně věnovala i získávacímu procesu.

Druhá část, konkrétně 4 kapitola, se věnovala výběru a adaptaci zaměstnanců v praktické rovině. Byla zde charakterizována organizace jako celek i závod v Hranicích, na který se zaměřila detailně aplikačně-ověřovací část. Dále v kapitole 5 byl popsán stávající stav a analýza procesu výběru a adaptace zaměstnanců ve společnosti.

V šesté kapitole byly zmíněny návrhy pro zlepšení stávající situace organizace. Návrhy se týkaly zlepšení situace při výběru zaměstnanců a návrhy na zlepšení adaptačního procesu. Navrhnuto bylo:

1. Testy potenciálních a získaných schopností u THP pracovníků,
2. stresové rozhovory u THP pracovníků,
3. hodnotící arch THP pracovníků,
4. zkrácení doby vyrozumění uchazeče,
5. metody adaptace,
6. průběžné hodnocení a závěrečné hodnocení,
7. doplnění plánu adaptace zaměstnanců.

System výběru a adaptace je ve společnosti SSI-Schäfer Hranice nastaven velmi dobře a na vysoké profesionální úrovni. Dotazníkové šetření neodhalilo žádné závažné skutečnosti, které by společnost musela v procesu výběru a adaptace napravovat, snad jen opomíjení důležitosti zpětné vazby a průběžného hodnocení. Návrhy, které se v diplomové práci objevují, by měly přispět k větší efektivnosti procesu výběru a adaptace ve společnosti SSI-Schäfer Hranice.



## Seznam použité literatury

### Odborné knihy

- [1] ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [3] BYARS, Lloyd L. a Leslie W. RUE. *Human Resource Management. 10th ed.* New York: McGraw-Hill, 2011. ISBN 00-735-3055-7
- [4] DECENZO, David A., Stephen P. ROBBINS a Susan L. VERHULST. *Fundamentals of human resource management*. Twelfth edition. Hoboken: Wiley, 2016. ISBN 978-1-119-03274-8.
- [5] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [6] HORVÁTHOVÁ, Petra a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Human resource management*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2017. ISBN 978-80-248-4103-8.
- [7] HORVÁTHOVÁ, Petra. a kol. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3554-9.
- [8] HRONÍK, František. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: podrobný průvodce výběrovým řízením*. Brno: Computer Press, 1999. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-161-4.
- [9] IVANCEVICH, John M. a Robert. KONOPASKE. *Human resource management*. 12th ed. New York, NY: McGraw-Hill Irwin, c2013. ISBN 0078029120.
- [10] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
- [11] KOLMAN, Luděk, Hana CHÝLOVÁ, Pavel MICHÁLEK a Zuzana GLOSÍKOVÁ. *Výběr zaměstnanců: metody a postupy*. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2016. ISBN 978-80-213-2664-4.

[12] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

[13] SEITL, Martin. *Testové psychodiagnostické metody pro výběr zaměstnanců*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2016. ISBN 978-80-244-5030-8.

[14] STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press, 2003. 146 s. ISBN 80-7261-097-X

[15] VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

### **Internetové zdroje**

[16] [https://www.academia.edu/29056270/Personalistika\\_-\\_Z%C3%A1klady\\_personalistiky](https://www.academia.edu/29056270/Personalistika_-_Z%C3%A1klady_personalistiky)

[17] <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/personalistika/řízení-lidských-zdrojů/metody-vzdelávání-pracovníků-a-jejich-použitelnost>

[18] <http://www.businessvize.cz/obsazování-pozic/kde-brat-zaměstnance-aneb-metody-získávání-zaměstnanců>

[19] <http://www.chování.eu/vyber-zaměstnanců/c378>

[20] <http://www.gastroprace.cz/infocentrum-prace-gastro/i-48.html#.WmDIOKjibIU>

[21] <http://www.gnostika.cz/wp-content/uploads/Clanek-Adaptacni-plan-pro-noveho-obchodnika.pdf>

[22] <https://www.kmosek.com/7-základních-druhů-interview-znáte-je/>

[23] <https://managementmania.com/cs/analýza-pracovníků-mist>

[24] [http://moodle.fhs.cuni.cz/pluginfile.php/51515/mod\\_resource/content/1/2\\_Planování%20získávání%20vyber.pdf](http://moodle.fhs.cuni.cz/pluginfile.php/51515/mod_resource/content/1/2_Planování%20získávání%20vyber.pdf)

[25] <https://www.monster.cz/rady-a-tipy/clanek/mentoring-koučink-metody-firemního-vzdelávání>

[26] <http://personalni.blogspot.cz/2011/06/vyber-zaměstnanců.html>

[27] <https://www.ssi-schaefer.com/cs-cz>

## **Seznam zkratek**

AC – assessment centre

Apod. – a podobně

HR – human resources, lidské zdroje

Kč – korun českých

ŘLS – řízení lidských zdrojů

s.r.o. – společnost s ručením omezeným

THP – technicko-hospodářský pracovník

Tzv. – tak zvaně

### Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

24. 2. 2018

Kristýna Lepková

jméno a příjmení studenta

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1 – Vzor inzerátu na pozici konstruktér

Příloha č. 2 – Adaptační plán

Příloha č. 3 – Adaptační brožura

Příloha č. 4 – Dotazník

Příloha č. 5 – Vzor inzerátu referent / -ka administrativy

## **Příloha č. 1 – Vzor inzerátu na pozici konstruktér**

Konstruktér senior

**OČEKÁVÁME OD VÁS:**

- VŠ / SŠ vzdělání strojírenské
- znalost AutoCAD, Inventor či jiných konstrukčních programů
- komunikativní znalost německého jazyka
- praxe v konstrukci
- technické myšlení
- orientaci ve výkresové dokumentaci
- odolnost vůči stresu

**NÁPLNÍ VAŠÍ PRÁCE BUDE:**

- konstrukční řešení logistických systémů
- zpracování výkresové dokumentace
- spolupráce na vývoji nových produktů
- práce v mezinárodních týmech na zajímavých projektech
- komunikace se zákazníkem

**CO VÁM MŮŽEME NABÍDNOUT:**

- zázemí stabilní zahraniční společnosti
- možnost zaučení v zahraničí a další vzdělávání
- 5 týdnů dovolené
- náborový příspěvek 10.000 Kč
- motivující finanční hodnocení
- 13. plat
- možnost čerpání firemních benefitů (firemní školka, závodní stravování, příspěvek na dojíždění, zvýhodněný tarif T-Mobile)
- možnost jazykových kurzů

## Příloha č. 2 – Adaptační plán

### Plán adaptace zaměstnance

Personální oddělení



Jméno a příjmení zaměstnance:

Pracovní pozice:

Nadřízený:

Zařazen na středisko:

Kalendářní týden	Den v týdnu	Pracoviště, středisko	Kontaktní spolupracovník Potvrdí zaškolení podpisem
KW	Pondělí	Nástup, vstupní školení, školení BOZP, seznámení s pracovištěm	
		IT – ukládání dat, intranet / IT – AMS dle požadavků nadřízeného	
KW	Úterý	Oddělení kvality – ISO dokumentace, vstupní kontrola, reklamace, normy / AUT + seznámení s produkty této skupiny	
	Středa	DYS (Logimat / SOS / VRS / ABF)	
	Čtvrtek	Mimokoncernovní zákazníci	
	Pátek	LBE / STB / BEBA + Koncernovní zákazníci	
KW	Úterý	Konstrukce	
	Středa	Oddělení elektro / CSS & ET	
	Čtvrtek	Obchodní oddělení pro podnikové zákazníky/ Obchodní oddělení / Nákup	
	Pátek	Svařovny + Svařovací roboty	

## Plán adaptace zaměstnance

<b>KW</b>	<b>Úterý</b>	Zpracování profilů + Lakovny (mokrý + práškový) / Obrobna	
	<b>Středa</b>	Zpracování tenkých plechů / Zpracování tlustých plechů	
	<b>Čtvrtek</b>	Montáže (interní + externí)	
	<b>Pátek</b>	Logistika interní / Logistika externí	

Potvrzuji tímto, že jsem v rámci adaptace prošel zaškolením ve výše jmenovaných střediscích.

V Hranicích dne:

---

Podpis zaměstnance

Vypracovala:

Dne:

**Cíl plánu adaptace zaměstnance:**

**Vyhodnocení plánu adaptace zaměstnance**



## **Příloha č. 3 – Adaptační brožura**

### **Obsah adaptační brožury**

1. Silná rodinná společnost
2. Historie firmy
3. SSI-Schäfer jako světový dodavatel intralogistiky
4. SSI-Schäfer Hranice
5. Jak se tu vyznáš?
6. Organizační struktura
7. Etický kodex
8. Kde hledat informace?
9. Docházka a pracovní doba
10. Mzdový řád a bonusy
11. Závodní lékař
12. Nemoc
13. BOZP
14. Výdejna a oděvy
15. Obědy a kantýna
16. Dress Code
17. Služební cesty a služební náhrady
18. Seznam zkratk
19. Mapa areálu firmy
20. Parkování a zajištění bezpečnosti

## Příloha č. 4 – dotazník

### Získávání a adaptace

Dobrý den, jsem studentkou 2. ročníku magisterského studia na Ekonomické fakultě Vysoké školy báňské v Ostravě. Chtěla bych Vás poprosit o vyplnění anonymního dotazníku. Tento dotazník bude sloužit jako podklad pro vypracování mé diplomové práce, jejímž tématem je proces výběru a adaptace zaměstnanců.

Vámi vyplněné dotazníky budou sloužit, jako podklad k případným návrhům na zkvalitnění procesu výběru a adaptace zaměstnanců.

1. Jak jste se dozvěděli o volném pracovním místě?

- ☐ Úřad práce
- ☐ Inzerce na internetu
- ☐ Doporučení od známého
- ☐ Webové stránky organizace
- ☐ Hlásil/a jsem se z interních zdrojů

☐ Jiné: \_\_\_\_\_

2. Co bylo pro Vás rozhodující při výběru zaměstnání?

- ☐ Mzda
- ☐ Lokalita
- ☐ Dobré jméno podniku
- ☐ Možnost kariérního růstu

☐ Jiné: \_\_\_\_\_

3. Jak dlouho trvala reakce firmy na Vaši žádost o pracovní místo?

- ☐ Do týdne
- ☐ Do 2 týdnů
- ☐ do 3-4 týdnů
- ☐ více než měsíc

4. Líbilo se Vám prostředí, ve kterém se výběrové řízení odehrávalo?

- ☐ Ano  
☐ Spíše ano  
☐ Spíše ne  
☐ Ne

5. Probíhalo výběrové řízení v klidném prostředí bez rušivých elementů?

- ☐ Ano  
☐ Ne

6. Jestliže jste uvedli odpověď ne - prosím vysvětlíte.

---

---

---

---

---

7. Byli jste spokojeni s průběhem výběrového řízení?

- ☐ Ano  
☐ Ne

8. Byl zaměstnanec, který s Vámi vedl pohovor dostatečně profesionální? A dodržoval zásady slušného chování?

- ☐ Ano  
☐ Spíše ano  
☐ Spíše ne  
☐ Ne

9. Jestliže jste odpověděli spíše ne, nebo ne - prosím vysvětlíte.

---

---

---

---

---

10. Jakou metodu výběrového řízení jste absolvovali?

- ☐ Pohovor
- ☐ Psychologický test
- ☐ Praktická zkouška
- ☐ Grafologická analýza
- ☐ Assessment centre
- ☐ \_\_\_\_\_

11. Jak dlouho trvalo výběrové řízení?

- ☐ Do 15 minut
- ☐ Do 30 minut
- ☐ Do 45 minut
- ☐ Do 1 hodiny
- ☐ Více než 1 hod
- ☐ Jiné: \_\_\_\_\_

12. Dostali jste během výběrového řízení všechny informace, týkající se pracovní pozice?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

13. Byl Vám nabídnut prostor pro Vaše dotazy?

- ☐ Ano
- ☐ Ne

14. Jak dlouho trvalo, než Vás organizace kontaktovala o výsledku výběrového řízení?

- ☐ Do 1 týdne
- ☐ Do 2 týdnů
- ☐ Do 3 týdnů
- ☐ Déle než měsíc

15. Obdrželi jste při nástupu do práce informační balíček? (Informace o podniku, organizační schéma, pracovní řád, informace o odměňování, benefitech, stravování, možnost vzdělání apod.).

- ☐ Ano  
☐ Ne

16. Jestliže jste obdrželi informační balíček, vnímali jste informace jako dostatečné?

- ☐ Ano  
☐ Spíše ano  
☐ Spíše ne  
☐ Ne

17. Byli jste seznámeni s nadřízeným první den nástupu do práce?

- ☐ Ano  
☐ Ne

18. Byli jste seznámeni s kolektivem první den nástupu do práce?

- ☐ Ano  
☐ Ne

19. Jakou metodou adaptace jste využili?

- ☐ Mentor  
☐ Kouč  
☐ Rotace práce  
☐ Ani jednu

20. Obdrželi jste po nástupu do zaměstnání adaptační plán?

- ☐ Ano  
☐ Ne

21. Postupovali jste dle adaptačního plánu?

- ☐ Ano  
☐ Spíše ano  
☐ Spíše ne  
☐ Ne

22. Probíhalo během adaptačního procesu průběžné hodnocení?

☐ Ano

☐ Ne

23. Byl s Vámi proveden rozhovor o přínosu adaptace a dalším rozvoji?

☐ Ano

☐ Ne

24. Byli jste spokojeni s průběhem adaptace? máte nějaké připomínky, návrhy na zlepšení výběru zaměstnanců a jejich adaptaci?

---

---

---

---

---

## **Příloha č. 5 – Vzor inzerátu referent / -ka administrativy**

Referent /-ka administrativy

**Co od Vás očekáváme:**

- SŠ vzdělání
- znalost AJ nebo NJ výhodou
- organizační schopnosti
- uživatelská znalost práce na PC - MS Office
- odolnost vůči stresu
- praxe na obdobné pozici výhodou

**NÁPLNÍ VAŠÍ PRÁCE BUDE:**

- správa a zakládání dokumentů do systému

**NABÍZÍME:**

- Zajímavou práci ve stabilní zahraniční firmě
- 5 týdnů dovolené
- Náborový příspěvek 10.000 Kč
- Motivující finanční hodnocení
- 13. plat
- Možnost čerpání firemních benefitů (firemní školka, závodní stravování, příspěvek na dojíždění, zvýhodněný tarif T-Mobile)
- Možnost jazykových kurzů